

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Οι επιδράσεις του συναισθηματικού μόχθου του
διευθυντή της σχολικής μονάδας στις σχέσεις του με τους
υφιστάμενους του.**

ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΦΕΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΒΟΛΟΣ 2014

Ο Κωνσταντίνος Γιαννάκης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Οι επιδράσεις του συναισθηματικού μόχθου του διευθυντή της σχολικής μονάδας στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους του» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο ΔΗΛΩΝ

Γιαννάκης Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο, ο άνθρωπος αλληλεπιδρά συνεχώς με άλλους ανθρώπους, οι οποίοι - σύμφωνα με τον Parkinson (1995) - είναι το πιο συχνό αίτιο πρόκλησης συναισθήματος. «Το συναίσθημα αποτελεί εξίσου προϊόν κοινωνικών διαδικασιών, όπως αποτελεί και προϊόν ενδο-ατομικών διαδικασιών και ο εργασιακός χώρος συνιστά το πεδίο, όπου η αλήθεια της παραπάνω πρότασης αναδεικνύεται με τη μεγαλύτερη ευκρίνεια» (Garcia-Prieto, Mackie & Smith, 2007) . Με αυτή τη λογική, οι επαγγελματικοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι, επιδρώντας στις σκέψεις, στα συναισθήματά και στις πράξεις των ανθρώπων που κινούνται μέσα σ' αυτούς, μέσα από μια αμφίδρομη σχέση.

Στην καθημερινή τους ζωή, οι άνθρωποι παρουσιάζουν διαφορετικά συναισθήματα κάτω από διαφορετικές συνθήκες, σύμφωνα με τις κοινωνικές απαιτήσεις. Η προσπάθεια των ανθρώπων να ρυθμίσουν τα συναισθήματα τους στην καθημερινή τους ζωή σύμφωνα με τα κοινωνικά πρότυπα ονομάζεται «συναισθηματικός μόχθος». Η έννοια του συναισθηματικού μόχθου εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία από την κοινωνιολόγο Arlie Russell Hochschild και ορίστηκε ως «η χειραγώγηση του συναισθήματος για τη δημιουργία μιας δημόσιας εικόνας έκφρασης του συναισθήματος στις εκφράσεις του προσώπου και του σώματος». Σε μια άλλη μελέτη, η Hochschild όρισε το συναισθηματικό μόχθο ως “την προσπάθεια να δείχνουμε τα ακριβή συναισθήματα που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις” (Hochschild, 1990).

Στις μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, έχει διαπιστωθεί ότι η συμπεριφορά μέσα στα πλαίσια του συναισθηματικού μόχθου παρουσιάζει διάφορες διαστάσεις, όπως η βιωμένη προσποίηση (Deep Acting), η επιφανειακή προσποίηση (Surface Acting), και η συναισθηματική παραφωνία (Emotional Deviance). Η επιφανειακή προσποίηση ορίζεται ως η εμφάνιση συναισθημάτων τα οποία δεν αισθάνεται ο εργαζόμενος, αλλά απαιτούνται από την επιχείρηση, καταπιέζοντας τα δικά του, πραγματικά συναισθήματα (Hochschild, 1983· Brotheridge & Grandey, 2002· Brotheridge & Lee, 2003). Ως βιωμένη προσποίηση ορίζεται η προσαρμογή των βαθύτερων συναισθημάτων των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτά να ταιριάζουν με την έκφραση του συναισθήματος που απαιτείται από τον οργανισμό.

Υποστηρίζεται ότι η βιωμένη προσποίηση συνδέεται με μειωμένο στρες και με αυξημένη αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης. Αντίθετα, η επιφανειακή προσποίηση συνδέεται με αυξημένο στρες στην εργασία, συναισθηματική εξάντληση και αίσθηση υποκρισίας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει εάν ο Συναισθηματικός Μόχθος επηρεάζει τους Διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, εξετάσαμε αν το είδος του συναισθηματικού μόχθου (επιφανειακή ή βιωμένη προσποίηση) που εκτελούν τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί επηρεάζει τη ικανοποίηση τους από την εργασία και την επαγγελματική τους εξουθένωση. Επίσης, σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, εξετάσαμε αν το είδος του συναισθηματικού μόχθου που εκτελούν οι Διευθυντές επηρεάζει τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων τους.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 27 Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων και 226 εκπαιδευτικοί από τη Δράμα και τη Λαμία, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η βιωμένη προσποίηση και των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ μόνο στους διευθυντές, η επιφανειακή προσποίηση σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

Επίσης, η πολυεπίπεδη ανάλυση έδειξε ότι, σε αντίθεση με τις αρχικές μας υποθέσεις, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην άμεση επίδραση του Συναισθηματικού Μόχθου των διευθυντών και στα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων τους. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος των διευθυντών επηρεάζει τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων τους, κάτω όμως από την επίδραση της συνοχής της ομάδας των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη είναι η επιφανειακή προσποίηση του διευθυντή, τόσο χαμηλότερο είναι το θετικό συναίσθημα της ομάδας. Αντίθετα, όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη η βιωμένη προσποίηση του διευθυντή, τόσο υψηλότερο είναι το θετικό συναίσθημα της ομάδας. Επίσης, όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη η βιωμένη προσποίηση του διευθυντή, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία για τα μέλη της ομάδας.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των σχολικών οργανισμών έχει μεγάλη σημασία, διότι αυτό που κρατάει ζωντανό το εκπαιδευτικό σύστημα είναι η

καθημερινή δραστηριότητα των δασκάλων, των μαθητών, του διοικητικού προσωπικού, των διευθυντών (Αθανασούλα-Ρέππα,2008). Ο Maslow (1965) υποστηρίζει ότι οι οργανώσεις των σχολείων πρέπει να παρέχουν όσο γίνεται τη μεγαλύτερη ικανοποίηση αναγκών, καθόσον οι εκπαιδευτικοί που θα φτάσουν στην αυτοπραγμάτωση θα είναι οι καλύτεροι διδάσκοντες. Λαμβάνοντας αυτό υπ' όψιν, οι υπεύθυνοι της διοίκησης της εκπαίδευσης, για να προβλέψουν τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών οφείλουν να γνωρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που προκαλούν στα άτομα αυτά συγκεκριμένες ενέργειες της διοίκησης και να ευαισθητοποιούνται σ' αυτές τις ανάγκες, εάν θέλουν να έχουν ένα προσωπικό υψηλά υποκινημένο στην εργασία του. Άλλωστε, το εκπαιδευτικό σύστημα, μέσα από τα διάφορα συστήματα της κοινωνίας, προβάλλεται ως αντανάκλαση του κοινωνικού, που συνήθως επικρατεί. Το σχολείο πρέπει να είναι ένα ανοικτό σύστημα και να λειτουργεί και να αλληλεπιδρά με το ευρύτερο περιβάλλον (Θεοφιλίδης, 1994; Σαΐτης, 1992, 2005). Ως εκ τούτου, γενικές αρχές αλλά και βασικές έννοιες της επιστημονικής διοίκησης μπορούν να μεταφερθούν και να εφαρμοστούν προσαρμοσμένες στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης και σε ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία της, ώστε να ανταποκριθούν στις ιδιαιτερότητες του κλάδου.

Λέξεις κλειδιά: ρύθμιση του συναισθήματος, συναισθηματικός μόχθος, επιφανειακή προσποίηση, βιωμένη προσποίηση

ABSTRACT

Man, within the social framework, continuously interacts with other people who-according to Parkinson (1995)- consist the most common reason for emotional challenge. "The emotion equally consists a product of social processes, as well as a product of intra-personal processes and the workplace outlines the era where the truthfulness of the above sentence is distinguished in great clarification" (Garcia-Prieto, Mackie & Smith, 2007). In this respect, workplaces could be greatly characterized as emotional places, affecting the thoughts, feelings and the actions of the people who move around them, within an interactive relationship.

Throughout their daily life, people show various emotions under various circumstances, depending on the social requirements. The effort of people to regulate their emotions in every day life according to social models is called "emotional labour". The term emotional labour made its appearance in bibliography by the sociologist Arlie Russell Hochschild and was defined as "the manipulation of emotion for the creation of a public picture of emotional expression through facial and bodily expressions. In another research, Hochschild defined emotional labour as "our effort to show those precise feelings which are required by enterprises" (Hochschild, 1990).

In recent studies, it has been estimated that an attitude within the framework of emotional labour presents various dimensions, like Deep Acting, Surface

Acting and Emotional Deviance. Surface Acting is defined as the appearance of emotions that the employee does not feel but these are required by the enterprise, suppressing their own, deep feelings (Hochschild,1983' Brotheridge & Grandey,2002'Brotheridge and Lee,2003). Deep Acting defines the adaptation of deeper feelings of employees, so that they adjust the emotional expression required by the human organism.

It is widely supported that Deep Acting is linked to decreased stress and increased sense of individual fulfillment. On the other hand, Surface Acting is related to increased stress in the workplace, emotional exhaustion and a sense of hypocrisy.

The purpose of the present research is to enquire into the question if emotional labour has had an effect on Headmasters and teachers in their working environment. More specifically, we examined whether the kind of emotional labour (Surface or Deep Acting) which is processed by both Headmasters and the teaching staff affects their job satisfaction and professional exhaustion. Also, on a second level of the analysis, we examined whether the kind of the emotional labour that is processed by Headmasters, has an effect on the working outcomes of the subordinate.

The sample of the research consisted of 27 primary school Headmasters and 226 teachers from Drama and Lamia, who answered the questionnaires.

The outcomes have shown that Deep Acting on both the Headmasters' and the teachers' part is positively related to the job satisfaction but negatively to job exhaustion, while Surface Acting is negatively related to job satisfaction, only on the Headmasters' part.

The multi-level analysis has also proven that, contrary to our initial expectations, there is no significant relation between the imminent reflection of Emotional Labour of the Headmasters and the working outcomes of the subordinate. However, it was observed that the Emotional Labour of the Headmasters generally affects the working outcomes of the subordinate, under the effects of the teachers' team cohesion. More specifically, it was proven that the greater the team cohesion and the Headmaster's Surface Acting, the lower the positive emotions of the team. On the other hand, the greater the team cohesion and the Headmaster's Deep Acting, the higher the positive emotions of the team. Also, the greater the team cohesion and the Headmaster's Deep Acting, the greater the job satisfaction for all team members.

Human attitudes within the framework of school associations have become quite significant, as what keeps the educational system inspiring is the daily activities of the teachers, the students, the teaching staff and the Headmasters (Αθανασούλα-Ρέππα,2008). Maslow (1965) argues that school associations should offer the greatest possible satisfaction to the teachers' needs as those who will reach self-realization, will also become the best

teachers. Taking the above into consideration, the people responsible for the administration of education, in order to predict the teachers' attitude, are obliged to be aware of the needs and motives which are enforced on these people by specific administrative actions and become sensitive to these needs, if they prefer working with a highly motivated staff. Besides, the educational system is presented, out of a variety of social systems, as a reflection of the prevailing social system. School should be an open system which functions and interacts with the broader environment (Θεοφιλίδης, 1994; Σαϊτης, 1992, 2005). Therefore, general, basic principles of scientific administration can be applied in the era of educational administration as well as on matters that are related to its organization and function, so as to respond to the peculiarities of this sector.

Key words: emotion regulation, emotional labour, surface acting, deep acting

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	
1^ο Κεφάλαιο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
2.1 Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας	8
2.2 Ρύθμιση του συναισθήματος	12
2.2.1 Ρύθμιση του συναισθήματος που προηγείται της αντίδρασης	14
2.2.2 Ρύθμιση του συναισθήματος εστιασμένη στην αντίδραση	16
2.3 Μηχανισμοί ρύθμισης του συναισθήματος	17
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
3.1 Επισκόπηση του Συναισθηματικού Μόχθου	19
3.2 Προηγούμενες προοπτικές του Συναισθηματικού Μόχθου	24
3.2.1 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική της Hochschild	24
3.2.2 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική των Ashforth και Humphrey	25
3.2.3 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική των Morris και Feldman	26
3.3 Κανόνες επίδειξης συναισθήματος	27
3.4 Βιωμένη προσποίηση – Επιφανειακή προσποίηση	30
3.5 Αυθόρμητο και αυθεντικό συναίσθημα	32
3.6 Λειτουργίες και δυσλειτουργίες του Συναισθηματικού Μόχθου	33
3.7 Συχνότητα, ένταση, ποικιλία του Συναισθηματικού Μόχθου	39
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
4.1 Ο ρόλος των συναισθημάτων κατά την άσκηση ηγεσίας	40
4.2 Διευθύνοντας με Συναισθηματικό Μόχθο	44
4.3 Οι ηγέτες ως διαχειριστές των συναισθημάτων των άλλων	51

4.4 Ο ρόλος του Συναισθ. Μόχθου στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων	53
4.5 Συναισθηματική μετάδοση και ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο	54
4.6 Θεωρίες ηγεσίας και συναισθηματική εκφραστικότητα	55
4.7 Στρες και Συναισθηματικός Μόχθος	57
4.8 Συναισθηματική Νοημοσύνη, Συναισθηματικός Μόχθος και ηγεσία	58
4.9 Αυτονομία και δύναμη θέσης	60
4.10 Στρατηγικές για την ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο	64
5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
5.1 Η ικανοποίηση από την εργασία και η επαγγελματική εξουθένωση ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές	70
5.2 Ικανοποίηση από την εργασία	70
5.3 Επαγγελματική εξουθένωση	82
6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
6.1 Σκοπός της έρευνας	89
6.2 Ερευνητικές υποθέσεις	93
6.3 Μεθοδολογία	94
6.4 Κλίμακες μέτρησης	95
6.5 Στατιστική ανάλυση	99
6.6 Αποτελέσματα	101
7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
7.1 Συζήτηση	109
7.2 Περιορισμοί της έρευνας	114
7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	115
Βιβλιογραφία	117
Παράρτημα	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημαντικό ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα στη ζωή μας φανερώνουν, εκτός των άλλων, οι περισσότερες από 600 λέξεις στη γλώσσα μας που υπάρχουν για να τα περιγράψουν, για να μην αναφέρουμε και τους 43 μύες του προσώπου προκειμένου να τα εκφράσουν σωματικά. Και παρ' όλο που οι άνθρωποι μιλούν πάνω από 600 διαφορετικές γλώσσες σ' όλο τον κόσμο, περίπου το 90% των ανθρώπων, προερχομένων από εντελώς διαφορετικούς πολιτισμούς, δεν έχει κανένα πρόβλημα να καταλάβει αν κάποιος καταγράφει χαρά, λύπη, έκπληξη ή αηδία, κοιτάζοντας απλώς και μόνο το πρόσωπό του. Είμαστε υπερευαίσθητοι στην παραμικρή αλλαγή των εκφράσεων του προσώπου των ανθρώπων, ειδικά αν εκφράζουν φόβο ή θυμό (Martin,2012). Μπορούμε να χρησιμοποιούμε τη λογική για να αξιολογήσουμε τα συναισθήματα μας, να τα ερμηνεύσουμε και ακόμη να επανεκτιμήσουμε την αρχική μας αντίδραση σ' αυτά. Μπορούμε, επίσης, να απαλύνουμε τις επιπτώσεις τους ή να μετατοπίσουμε το νόημά τους (Martin,2012). Με άλλα λόγια, μπορούμε να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας, καθώς επίσης και την επίδραση που έχουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων πάνω σε μας. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα να ανιχνεύσουμε, να αξιολογήσουμε, να ελέγξουμε και να τροποποιήσουμε τα συναισθήματα μας είναι ένας από τους προβλεπτικούς παράγοντες της ομαλής συμβίωσης μας με τους συνανθρώπους μας. Έτσι, κατά ένα παράδοξο τρόπο, οι σχέσεις μας με τους άλλους εξαρτώνται από την εξέλιξη μιας βαθιάς κατανόησης του εαυτού μας – τι προκαλεί τα πιο δυνατά μας συναισθήματα και πώς τα συναισθήματα που εκφράζουμε επιδρούν πάνω στους άλλους.

Τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας παίζουν μεγάλο ρόλο στο πώς ένας ολόκληρος οργανισμός επικοινωνεί στο εσωτερικό του, αλλά και με τον έξω κόσμο. Τα όσα συμβαίνουν στην εργασία έχουν πραγματική συναισθηματική επίδραση στους συμμετέχοντες. Οι συνέπειες των συναισθηματικών καταστάσεων στο χώρο εργασίας, τόσο της συμπεριφοράς όσο και της νοοτροπίας, έχουν ουσιαστική σημασία για τα άτομα, τις ομάδες και την κοινωνία (Weiss, 2002). Τα θετικά συναισθήματα στην εργασία βοηθούν τους εργαζομένους να επιτύχουν

θετικά αποτελέσματα, όπως γρηγορότερη ολοκλήρωση του έργου, εργασιακή ενίσχυση και υψηλότερης ποιότητας κοινωνικό πλαίσιο (Staw, Sutton, Pelled, 1994). Τα αρνητικά συναισθήματα, όπως φόβος, θυμός, άγχος, επιθετικότητα, θλίψη και ενοχή, αυξάνουν την προβλεψιμότητα της αποκλίνουσας συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας», (Lee, Allen, 2002), και τον τρόπο που ο έξω κόσμος βλέπει τον οργανισμό.

Τα συναισθήματα συνήθως συνδέονται με συγκεκριμένα γεγονότα ή φαινόμενα και είναι αρκετά έντονα για να διαταράξουν τη διαδικασία της σκέψης (Brief, Weiss, 2002). Οι διαθέσεις, από την άλλη μεριά, είναι πιο «γενικευμένα συναισθήματα ή καταστάσεις, οι οποίες συνήθως δεν ταυτίζονται με ένα συγκεκριμένο ερέθισμα και δεν είναι αρκετά έντονες για να διακόψουν την βρισκόμενη σε εξέλιξη διαδικασία της σκέψης ». Μπορεί να υπάρξουν πολλές συνέπειες αν επιτραπεί στα αρνητικά συναισθήματα να επηρεάσουν τη γενική στάση ή τη διάθεση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. «Τα συναισθήματα και η διαχείριση τους είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της οργανωτικής ζωής. Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργήσουμε μια δημόσια παρατηρήσιμη και επιθυμητή συναισθηματική εμφάνιση, ως μέρος του εργασιακού μας ρόλου (Mann, 1999).

Στις δυτικές κοινωνίες, τα συναισθήματα είχαν θεωρηθεί ως παράλογοι και δυσλειτουργικοί παράγοντες, και ενσωματώθηκαν στα εργασιακά μοντέλα σαν ενοχλητικοί παράγοντες στην καλύτερη περίπτωση (Ashforth & Humphrey, 1995· Arvey, Renz & Watson, 1998· Muchinsky, 2000). Υποστηρίχθηκε η ιδέα ότι η ιδανική «επαγγελματική» συμπεριφορά είναι κυρίως ορθολογική και προσεκτικά ελεγχόμενη συναισθηματικά. Η σχέση λογικής και συναισθήματος ήταν συχνά σχέση αμοιβαίου αποκλεισμού, και επιπλέον, αντιπροσωπευτική της ιεραρχίας μεταξύ των ηγετών και των οπαδών.

Το σημείο εκκίνησης για τη σύγχρονη έρευνα σχετικά με το συναίσθημα στους οργανισμούς φαίνεται να το έθεσε η κοινωνιολόγος Hochschild (1983) με το σπερματικό της βιβλίο σχετικά με το Συναισθηματικό Μόχθο, «The Managed Heart». Από τότε η μελέτη των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας έχει θεωρηθεί ως επιστήμη, με σεμινάρια να διεξάγονται και βιβλία να γράφονται γι 'αυτό το θέμα, προκειμένου να βοηθηθούμε να κατανοήσουμε τον ρόλο που παίζουν. Ανάμεσα στους πολλούς λόγους για τους οποίους ενδιαφερόμαστε για τα

ανθρώπινα συναισθήματα στο χώρο εργασίας, εκτός των άλλων, είναι ότι μία από τις φιλοδοξίες μας είναι να αυξήσουμε την ανθρώπινη ευημερία, η οποία ορίζεται υποκειμενικά από τους ανθρώπους και αφορά τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους στις οργανωτικές εκδηλώσεις. Κατά συνέπεια, αν μπορούσαμε να βρούμε τρόπους για να αλλάξουμε τις οργανωσιακές πρακτικές, τις κοινωνικές διεργασίες, ή το σχεδιασμό του τρόπου εργασίας, με τρόπους που αυξάνουν τα θετικά συναισθήματα και μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα, η ευημερία των μελών του οργανισμού θα αυξηθεί άμεσα.

Η πιο λεπτομερής έρευνα των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας είναι ένας, σχετικά, νέος τομέας έρευνας της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Παράλληλα με την αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή ηθική (Leighton, 1949), το κλίμα στο χώρο εργασίας (Reichers & Schneider, 1990), και τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1995), οι ερευνητές έχουν αρχίσει να επικεντρώνονται όλο και περισσότερο σχετικά με τη διερεύνηση της συναισθηματικής συνιστώσας της εργασίας. Προς το παρόν, είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων. Ο αντίκτυπος μπορεί να είναι άμεσος, όπως συμπεριφορές που προκαλούνται από διαφορετικά συναισθήματα, και μπορεί επίσης να είναι έμμεσος, όπως τα αυξημένα κίνητρα, οι πιο ήπιες συγκρούσεις μεταξύ των μελών, η προαγωγή της συνεργασίας και της επικοινωνίας, καθώς και η παροχή ενός προαισθήματος" για την αναμενόμενη συμπεριφορά και τις αποφάσεις.

Οι οργανισμοί σε αντάλλαγμα επίσης επηρεάζουν τα συναισθήματα και τη συναισθηματική εργασία των μελών τους, καθώς διατηρούν ένα διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών για να βεβαιωθούν ότι οι υπάλληλοι τους εσωτερικεύουν και προσαρμόζονται στα οργανωσιακά συναισθηματικά πρότυπα, και αποκτούν επίγνωση της κατάλληλης έντασης, του περιεχομένου και του εύρους της εργασίας, καθώς και των οργανωσιακών συναισθηματικών εκδηλώσεων (Sutton 1991). Οι μηχανισμοί αυτοί κυρίως αποσκοπούν είτε στο να εμποδίσουν τα συναισθήματα να αναδυθούν, είτε να ελέγξουν με "ασφάλεια" αυτά που μπορεί να προκύψουν, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι τα συναισθήματα μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα.

Ένα άλλο κομμάτι της έρευνας σχετικά με το ρόλο των συναισθημάτων στους χώρους εργασίας έχει εστιάσει την προσοχή του στο αν και κατά πόσο οι ικανότητες των ηγετών που σχετίζονται με το συναίσθημα, επηρεάζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων και την ψυχολογική τους κατάσταση και αν ναι μέσα από ποιες διαδικασίες (Kafetsios, Nezlek, Vassiou, 2011). Η βιβλιογραφία της κοινωνικής και οργανωτικής ψυχολογίας υποστηρίζει ότι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σημαντικές για τις διαδικασίες που σχετίζονται με το συναίσθημα των εργαζομένων, καθώς και για τα εργασιακά αποτελέσματα (Ashkanasy, Hartel & Daus, 2002; Mayer, Roberts & Barsade, 2008). Παρ' όλα αυτά, η έρευνα για τις συνέπειες των συναισθηματικών ικανοτήτων των ηγετών στα συναισθήματα των εργαζομένων και στις στάσεις τους στην εργασία είναι ακόμη περιορισμένη (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007). Οι λίγες υπάρχουσες μελέτες που εξετάζουν τέτοια θέματα, συνήθως καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετών σχετίζεται θετικά με την ευημερία των ηγετών και των υφισταμένων, όσο και με την απόδοση στην εργασία (Wong & Law, 2002; Sy, Tram & O'Hara, 2006).

Για δεκαετίες, οι μελετητές του management συνιστούσαν στα στελέχη να ακολουθούν τη συμβουλή του Weber και να κρατήσουν το συναίσθημα έξω από το χώρο δουλειάς και να εξασκούνται στη «διοικητική ορθολογικότητα» (Ashforth & Humphrey, 1995). Αν τα συναισθήματα συζητήθηκαν, αυτό έγινε κυρίως για τον τρόπο που αυτά παρενέβησαν στην ορθολογική λήψη αποφάσεων ή έγιναν μέρος διαπροσωπικών συγκρούσεων. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες, κατά τον ίδιο τρόπο, 'έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τα οφέλη που προέρχονται από την αναγνώριση της αξίας των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας. Παρ' όλα αυτά, επειδή τα δυνατά συναισθήματα μπορεί να έχουν είτε θετικές είτε αρνητικές συνέπειες στις επιδόσεις, είναι σημαντικό οι ηγέτες να μαθαίνουν πώς να επηρεάζουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των μελών της ομάδας. Για παράδειγμα, οι Jordan et al. (2006) βρήκαν ότι οι αρνητικές διαθέσεις μείωσαν την απόδοση της ομάδας και επιχειρηματολόγησαν ότι προκειμένου να επηρεάσουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, οι ηγέτες πρέπει να εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο.

Το ενδιαφέρον για το ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία της ηγεσίας είναι ως επί το πλείστον, εφεύρεση των τελευταίων είκοσι ετών. Στη βιβλιογραφία

σχετικά με την σχολική ηγεσία, τονίζεται η σκοπιμότητα της «συναισθηματικής διέγερσης» που οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν στους άλλους. Κατά συνέπεια, η δύναμη των συναισθημάτων ενός ηγέτη ως ένα εργαλείο ηγεσίας έχει εκτιμηθεί από σχεδόν κάθε σχολική ηγεσία. Στις περισσότερες προσεγγίσεις, πολλές συμπεριφορές με συναισθηματικές επιπτώσεις, όπως μείωση του άγχους και αύξηση του ηθικού των υφισταμένων, παροχή υποστήριξης, ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, παρουσίαση ηθικής ακεραιότητας, παροχή ασφάλειας, ενίσχυση της συνεργασίας, προσφορά πνευματικής διέγερσης, ενθάρρυνση της οργανωτικής μάθησης, καθώς και άσκηση διαβούλευσης και λήψης κοινών αποφάσεων, έχουν εγκριθεί (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999). Ο Western (2008) ονόμασε αυτή την προσπάθεια να διαχειριστεί κανείς τα συναισθήματα των εργαζομένων προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, ως συναισθηματική διαχείριση.

Ο Goleman και οι συνεργάτες του (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001) υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκονται στο επίκεντρο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, σύμφωνα με τον Humphrey (2002,) ο έλεγχος των συναισθημάτων του προσωπικού τους είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέσα με το οποίο οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του προσωπικού και της παραγωγικότητας. Η George (2000), όπως ακριβώς οι Dasborough και Ashkanasy (2002), ισχυρίζεται ότι η ηγεσία είναι μια συναισθηματική διαδικασία στην οποία οι ηγέτες εκφράζουν συναισθήματα και προσπαθούν να διεγείρουν συναισθήματα στους υφισταμένους τους. Ωστόσο, η έμφαση είναι κυρίως στα συναισθήματα που ο ηγέτης διεγείρει σε άλλους στη διαδικασία της δημιουργίας παραγωγικής συμπεριφοράς.

Παρ' όλα αυτά, σε όλες τις θεωρίες, τα συναισθήματα ενός ηγέτη σχεδόν ποτέ δεν εξετάζονται. Ακόμη περισσότερο, πολλές φορές οι ηγέτες υποτίθεται ότι δεν έχουν συναισθήματα. Ακόμα και στις μέρες μας, η εξουσία με την οποία περιβάλλονται οι θέσεις ευθύνης στις περισσότερες οργανώσεις τελετουργικά τονίζεται μέσω αυστηρού συναισθηματικού ελέγχου/καταστολής, όπου η ορθολογική στάση είναι ένα must για τους ηγέτες. Οι ηγέτες πρέπει να εκφράσουν συναισθήματα που αντικατοπτρίζουν μια κατάσταση εσωτερικής ψυχικής ισορροπίας και ορθολογισμού (Ashforth & Humphrey, 1993). Η εμφάνιση του απαθούς ορθολογισμού τείνει να είναι συνώνυμη με τον έλεγχο και δεξιότητες, όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ακόμη και η

στοχαστική πρακτική εξετάζεται από μια αποκλειστικά λογική προοπτική στη βιβλιογραφία της ηγεσίας (Hodgkinson 1990).

Δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορεί να οριστούν ως το σύμπλεγμα γνωστικών και φυσιολογικών διεργασιών, προθυμία για δράση, και υποκειμενικά συναισθήματα (Fisher & Ashkanasy, 2000), τα συναισθήματα είναι ατομικά και κοινωνικά κατασκευάσματα (Hare, 1986). Τα συναισθήματα επηρεάζονται πολιτισμικά και είναι ενσωματωμένα σε σύνθετες αντιλήψεις για την ταυτότητα και τα σενάρια δράσης, ιδίως σχετικά με τα είδη των εκδηλώσεων που προκαλούν, και τις αντιδράσεις που αναμένεται να ακολουθήσουν από αυτά (White, 1990). Σύμφωνα με τον Fineman (1993), υπάρχει μια κοινωνική συνείδηση για το ποια είναι τα σωστά συναισθήματα σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Τα άτομα δημιουργούν νόημα και περιεχόμενο για τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, βάσει των συναισθηματικών κωδίκων και «σχημάτων» που περιέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τα κοινωνικά αποδεκτά συναισθήματα μέσα σε ένα δεδομένο πολιτιστικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Lazarus (1991), η ποικιλία, η ποιότητα και η ένταση των συναισθημάτων αντικατοπτρίζουν το πώς το εν λόγω άτομο ερμηνεύει και αντιδρά σε συνεχή οργανωσιακά γεγονότα.

Ενώ τα συναισθήματα εναλλάσσονται γρήγορα, είναι έντονα και αποτελούν απαντήσεις σε ένα συγκεκριμένο γεγονός. Παίζουν μια σειρά από λειτουργικούς ρόλους, όπως η προετοιμασία για τις ενέργειες, το σύστημα διεύθυνσης προσοχής, ακόνισμα μνήμης, προσαρμογή της συμπεριφοράς με τα καθήκοντα και τους στόχους, διασφαλίζοντας την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων και την υποστήριξη στις διεργασίες λήψης αποφάσεων (Reilly & Seibert, 2003). Πολύ συχνά, τα συναισθήματα που βιώνουν οι ηγέτες, τους βοηθούν να δώσουν απαντήσεις σε προβλήματα πολύ περίπλοκα για να τα αναλύσουν.

Οι Newcombe και Ashkanasy (2002) απέδειξαν πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι τους ηγέτες τους. Βρήκαν ότι στις συναισθηματικές εκφράσεις των ηγετών δόθηκε περισσότερο βάρος από ότι στο ίδιο το περιεχόμενο των μηνυμάτων τους. Οι συναισθηματικές εκφράσεις των ηγετών είναι πολύ σημαντικές όταν οι υφιστάμενοι ερμηνεύουν την ειλικρίνεια

τους (Dasborough & Ashkanasy,2002* Humphrey 2002). Στην πραγματικότητα, τα συναισθήματα ενός ηγέτη έχουν ισχυρές επιπτώσεις σε άλλους. Οι ηγέτες που αισθάνονται ενθουσιασμένοι και ενεργητικοί, είναι πιθανό με παρόμοιο τρόπο να ενεργοποιήσουν τους οπαδούς τους, ενώ οι ηγέτες που αισθάνονται αναξιοπαθείς και εχθρικοί, είναι πιθανό να ενεργοποιούν αρνητικά τους οπαδούς τους. Για παράδειγμα, οι συναισθηματικές εκφράσεις ενός λυπημένου ηγέτη τον κάνουν εμφανίζεται λιγότερο αποτελεσματικός και οι οπαδοί, οι οποίοι παρατηρούν ένα λυπημένο ηγέτη αισθάνονται λιγότερο ενθουσιασμό και περισσότερη κόπωση (Glaso, Ekerholt, Barman & Einarsen, 2006).

Υπάρχει συνήθως ένα διπλό πρότυπο για τα υποχρεωτικά συναισθήματα μέσα στους οργανισμούς. Οι ηγέτες πρέπει να εκφράσουν τα συναισθήματα που αντικατοπτρίζουν μια κατάσταση εσωτερικής ψυχικής ισορροπίας και ορθολογισμού (Ashforth & Humphrey,1993* Putnam & Mumby,1993). Οι υφιστάμενοι, από την άλλη πλευρά, αναμένεται να συμπεριφέρονται προς τους ανωτέρους τους με σεβασμό και ευγένεια, η οποία θα μπορούσε να απαιτεί καταστολή των ισχυρών θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων (Rafaeli & Sutton,1987* Fineman,1993* Briner & Totterdell,2002). Ο θυμός, για παράδειγμα, αποτελεί προϋπόθεση για τους ηγέτες, ενώ είναι μια πολυτέλεια για τους υφισταμένους (Tiedens,2000). Παρά το γεγονός ότι ο θυμός μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές και συχνά έχει ένα καταστρεπτικό αποτέλεσμα, είναι επίσης ένα σημάδι δύναμης. Άντρες ηγέτες γίνονται αντιληπτοί ως πιο αποτελεσματικοί, όταν δείχνουν θυμό παρά όταν δείχνουν θλίψη ή αντιδρούν με μια ουδέτερη έκφραση. Ομοίως, οι άνθρωποι αποδίδουν μεγαλύτερη δύναμη σε έναν ηγέτη ο οποίος δείχνει θυμό από έναν που δείχνει τη θλίψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές που πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας (Goleman, 1998· Kafetsios & Zampetakis, 2008· Colfax, Rivera & Perez, 2010). Το ενδιαφέρον κυρίως του επιχειρηματικού κόσμου, αλλά τον τελευταίο καιρό και της εκπαιδευτικής κοινότητας για την συναισθηματική ευφυΐα εκδηλώθηκε από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε η έννοια και οφείλεται στη διαρκή αναζήτηση στους χώρους αυτούς για την εύρεση νέων τρόπων που ενδέχεται να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και των εργασιακών σχέσεων (Πλατσίδου, 2010). Σύμφωνα με τους Vakola, Tsaousis και Nikolaou (2003), οι λόγοι για τους οποίους υπάρχει αυτή η εκδήλωση του ενδιαφέροντος στους χώρους εργασίας είναι κυρίως γιατί μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων λειτουργούν πλέον στον τομέα των υπηρεσιών, αλλά και γιατί η δημοσιότητα που έχει λάβει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ μεγάλη.

Οι οργανισμοί είναι χώροι που έχουν ως βασικό τους συστατικό την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων με τους «πελάτες», των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τους προϊσταμένους τους. Οι πιο πολλές από τις αλληλεπιδράσεις αυτές έχουν σχέση με τον τρόπο που εκτελούνται τα εργασιακά καθήκοντα, όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών, η συνεργασία του εργαζομένου με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους, ή ο τρόπος με τον οποίο εκτελεί τις οδηγίες που του δίνονται (Wong & Law 2002). Σύμφωνα με τους Wong και Law (2002), οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που μπορούν να ρυθμίσουν πιο αποτελεσματικά το συναίσθημα τους, αλλά και να διαχειριστούν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους με τον προσφορότερο τρόπο. Είναι κοινός τόπος μεταξύ των ερευνητών ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει μια μεγάλη διάταξη από εργασιακές συμπεριφορές συμπεριλαμβανομένων της δέσμευσης των εργαζομένων, της εργασίας σε ομάδες, της ανάπτυξης ταλέντων, της καινοτομίας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της αφοσίωσης των πελατών (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004). Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι άνθρωποι με ανώτερη συναισθηματική ευφυΐα είναι πιο

επιτυχημένοι επαγγελματικά (Dulewicz and Higgs, 1998· Weisinger, 1998), νιώθουν μικρότερη εργασιακή ανασφάλεια (Jordan et al., 2002), διουκούν πιο αποτελεσματικά (Cooper & Sawaf, 1997· Palmer et al., 2000· Higgs & Rowland, 2002· Prati et al., 2003). Είναι πιο αποτελεσματικοί στην ηγεσία ομάδων και απόδοση των ομάδων (Rice, 1999), δείχνουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε αγγχογόνες καταστάσεις και έχουν καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης τους (Bar-On et al., 2000) από ότι εκείνοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Vakola, Tsaousis & Nikolaou 2003, σελ. 94). Ορισμένοι ερευνητές (Cooper 1997, Goleman 1995) υποστηρίζουν επίσης ότι η επικέντρωση εκ μέρους μιας επιχείρησης στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση την σχετική βιβλιογραφία θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών σε οργανωσιακό περιεχόμενο εστιάζεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής απόδοσης αλλά και μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας και δη της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όσον αφορά την πρώτη σχέση, μια από τις πρώτες περιοχές έρευνας στην βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν η σύνδεση της με την απόδοση και την επιτυχία, γεγονός που πυροδοτήθηκε από τα ευρήματα ερευνών που παρουσίαζαν την πολύ χαμηλή προβλεπτική αξία του I.Q. στην επαγγελματική απόδοση (Cartwright & Papas, 2008, Dulewicz & Higgs, 2000). Το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού και ερευνητικού κόσμου για το θέμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι πυροδοτήθηκε από τη θεωρία του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη που εστιάζει στην ερμηνεία της εργασιακής απόδοσης αλλά στο σχεδιασμό παρεμβάσεων στον εργασιακό χώρο με στόχο τη βελτίωση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων στους εργαζόμενους (Πλατσίδου, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην εργασιακή επίδοση βοηθώντας τους ανθρώπους να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις στην εργασία τους, να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες αλλά και να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το άγχος να αποδίδουν καλά κάτω από πίεση και να προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή (Lopes et al., 2006), ενώ υπάρχει πλήθος ερευνών που επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών (πχ. Lopes et al., 2006· Lam & Kirby, 2002· Heffernan et al., 2008· Law et al., 2008). Όσον αφορά την ηγεσία, αυτή ορίζεται ως μια

συναισθηματική διαδικασία όπου οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των ακολούθων τους, επιδιώκουν να προκαλέσουν τα συναισθήματα τους και στη συνέχεια προσπαθούν να διαχειριστούν αυτά τα συναισθήματα (Kerr et al., 2006). Η ηγεσία συνίσταται στην κοινωνική αλληλεπίδραση, όπου η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ακολούθων του, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της απόδοσης τους (Humphrey, 2002). Σύμφωνα με την George (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία βοηθώντας τους ηγέτες, ανάμεσα στα άλλα, να αναπτύξουν μια συνολική αίσθηση των στόχων και του πώς θα τους επιτύχουν, να μεταφέρουν στους ακολούθους τους την σπουδαιότητα των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών της εργασίας, αλλά και να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τον ενθουσιασμό, την αισιοδοξία, όπως επίσης και τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη τους. Ειδικότερα, ο ηγέτης αναπτύσσει στόχους, εμφυσά ένα αίσθημα εκτίμησης προς την εργασία, γεννά και συντηρεί τον ενθουσιασμό στους υφισταμένους, ενθαρρύνει την ελαστικότητα στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή, και τέλος καθιερώνει μία ταυτότητα για τον οργανισμό (Καφέτσιος & Βασιλάκου, 2012). Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι ικανός να εμφυσήσει εμπιστοσύνη και αφοσίωση και να παρακινήσει τους ακολούθους του να προσπαθήσουν περισσότερο, γεγονός που συμβάλλει στην ικανοποίηση τους, από τη στιγμή που οι στόχοι θα κατακτηθούν (Coetzee & Schaap, 2005). Σύμφωνα με έρευνα των Gardner & Stough (2002) σε 110 ανώτερα στελέχη, βρέθηκε ότι αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν εκείνοι που εκδήλωναν περισσότερο μετασχηματιστικές (transformational) παρά συναλλακτικές (transactional) συμπεριφορές ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Αλλά και αρκετοί άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνδεθεί με το μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι τα ανώτερα στελέχη που είναι ικανά να δημιουργήσουν ένα όραμα, να το επικοινωνήσουν, να εμπνεύσουν την αφοσίωση των υφισταμένων τους στο όραμα και να το εφαρμόσουν μέσα στον εργασιακό χώρο (Rosete & Ciarrochi, 2005). Το ενδιαφέρον και η πίστη των οργανισμών για τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνεται στην χρησιμοποίηση μετρήσεων για την αξιολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών και των εργαζομένων τους αλλά και στην ανάπτυξη και χρήση

προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής τους ευφυΐας (Zeidner Matthews & Roberts, 2004). Όπως υποστηρίζει ο Goleman αλλά και άλλοι ερευνητές (Cooper, 1997· Harrison, 1997· Bagshaw, 2000), οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο μάθησης. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως στόχο την εκπαίδευση των εργαζομένων για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, την αξιολόγηση τους σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία και την παροχή ενός πλαισίου για την ανάπτυξη και την ικανότητά τους να αλληλεπιδρούν με τους άλλους με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη (Sala, 2002). Σύμφωνα με τον Bagshaw (2000), για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις : ο οργανισμός να προσδιορίσει αρχικά ποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρεί σημαντικές για τον ίδιο, οι συμμετέχοντες να είναι έτοιμοι να δεχτούν το πρόγραμμα και να υπάρχει συνεχής ενίσχυση εκ μέρους του οργανισμού και έμφαση για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως αναφέρεται στην Πλατσίδου (2010), παραδείγματα τέτοιων προγραμμάτων αποτελούν το Leadership Executive Assessment and Development (LEAD) course του Boyatzis και των συνεργατών του (2007) το οποίο στηρίζεται στο θεωρητικό μοντέλο του Goleman, το πρόγραμμα των Ciarrochi, Blackledge, Bilich και Bayliss (2007) με την ονομασία Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training (MBEIT) αλλά και το μοντέλο των Kornaki και Caruso (2007) που στοχεύει στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα και ακολουθεί το μοντέλο των Mayer και των συνεργατών του. Αν και η χρήση των προγραμμάτων από τους οργανισμούς είναι αρκετά διαδεδομένη, εντούτοις υπάρχουν και αρκετές αμφισβητήσεις από μερίδα του ερευνητικού κόσμου. Παρ' όλα αυτά, οι λίγες έρευνες για τα αποτελέσματα αυτών των προγραμμάτων σε επιστημονικό επίπεδο παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων (π.χ. Sala, 2002· Hosseinian et al., 2008· Nelis et al., 2009).

2.2 ΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ

Τα συναισθήματα περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τη σχέση ενός ατόμου με το περιβάλλον του και είναι δυνατόν να πυροδοτηθούν όταν μεταβληθεί η εν λόγω σχέση. Μέσα στις κοινωνικές συναναστροφές, η λεκτική και μη λεκτική συναισθηματική έκφραση προσδίδει πληροφορίες σχετικά με τις σκέψεις, προθέσεις και συμπεριφορές κάθε ατόμου. Η δυνατότητα αντίληψης των συναισθημάτων ενός ανθρώπου με ακρίβεια, ως προς το είδος και την ένταση, διευκολύνει σημαντικά τη δυνατότητα πρόβλεψης και κατανόησης των επόμενων ενεργειών του

Κατ' επέκταση, η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων κάθε ατόμου είναι μείζονος σημασίας για τη βέλτιστη κοινωνική λειτουργικότητα, καθώς αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να εκφράσει με κοινωνικά αποδεκτό τρόπο τα συναισθήματά του και να συμπεριφερθεί με κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους

Τα συναισθήματα αποτελούν τη «σοφία των χρόνων» σύμφωνα με τον Lazarus, με την έννοια ότι παρέχουν απαντήσεις δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο για επαναλαμβανόμενα προβλήματα προσαρμογής. Βέβαια, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι τα συναισθήματά μας δεν μας αναγκάζουν να «απαντήσουμε» με συγκεκριμένους τρόπους, αλλά μεγαλώνουν την πιθανότητα να συμβεί κάτι τέτοιο. Αυτή η δυνατότητα, επιτρέπει τη διαχείριση των συναισθημάτων μας. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο φοβάται, μπορεί να τρέξει αλλά δεν σημαίνει ότι αυτό γίνεται πάντα. Αντίστοιχα, όταν θυμώσει, μπορεί να χτυπήσει, αλλά επίσης δεν γίνεται κάθε φορά, όπως και όταν ένα άτομο διασκεδάζει, μπορεί να γελάσει, όμως δεν συμβαίνει σε κάθε περίπτωση. Ο τρόπος με τον οποίο ρυθμίζονται τα συναισθήματά μας έχει μεγάλη σημασία, γιατί η ευημερία των ατόμων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτά

Ένα πρόσωπο με υψηλό δείκτη ικανότητας στη διαχείριση των συναισθημάτων του, είναι σε θέση να επιστρέφει άμεσα και ανώδυνα στα φυσιολογικά και κανονικά πλαίσια συμπεριφοράς μετά από γεγονότα χαράς ή θυμού. Ένα άτομο με τέτοια ικανότητα μπορεί να ελέγξει πιο αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και είναι λιγότερο πιθανό να χάσει τον αυτοέλεγχό του

Στη βιβλιογραφία για τα συναισθήματα, υπάρχει μικρή συμφωνία μεταξύ των ερευνητών για το τι εννοούμε με αυτή τη λέξη (Arvey et al., 1998), αλλά ο όρος συνήθως αναφέρεται στην ψυχολογική διέγερση και γνωστική εκτίμηση μιας κατάστασης. Ρυθμίζοντας τη διέγερση και τις συνιστώσες που ορίζουν τα συναισθήματα, τα άτομα μπορούν να ελέγξουν τις συναισθηματικές τους εκφράσεις, έτσι ώστε αυτές να ταιριάζουν με τους κανόνες εμφάνισης της κατάστασης (Goffman, 1959). Με τον ίδιο τρόπο, οι εργαζόμενοι ρυθμίζουν τη διέγερση τους με σκοπό να εμφανίσουν τα κατάλληλα συναισθήματα στην εργασία. Η ρύθμιση συναισθήματος, ως ικανότητα της ΣΝ, αναφέρεται στη δυνατότητα που δίνεται στο άτομο να ελέγχει τα συναισθήματα που βιώνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επιδρούν αρνητικά στη σκέψη και στην κρίση (Salovey et al., 2008). Επίσης, η θεωρία της ρύθμισης του συναισθήματος οριζόμενη ως «οι διαδικασίες με τις οποίες τα άτομα επηρεάζουν ποια συναισθήματα έχουν, πότε τα έχουν και πώς βιώνουν και εκφράζουν αυτά τα συναισθήματα» (Gross, 1998b, p.275), μας εφοδιάζει με ένα πολύ χρήσιμο πλαίσιο-οδηγό για το συναισθηματικό μόχθο.

Η ρύθμιση συναισθήματος ταυτόχρονα, αποτελεί δεξιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Humphrey, 2002· Weiss & Cropanzano, 1996). Ειδικότερα, οι ηγέτες λειτουργώντας ως διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας, καταφέρνουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων (Pirrola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002) και να συντηρούν το θετικό συναίσθημα της ομάδας (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Αυτή η ικανότητα του ηγέτη φαίνεται πιο χρήσιμη σε στιγμές δυσκολιών και αμφισβήτησης, όταν αναπτύσσει μία ερμηνεία της συναισθηματικής αντίδρασης, που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της ομάδας, και έπειτα τη μεταδίδει εκφράζοντας το κατάλληλο συναίσθημα (Pescolido, 2002). Η συναισθηματική μεταδοτικότητα (emotional contagion) αποτελεί ένα μέρος αυτής της διαδικασίας (Kelly & Barsade, 2001). Οι Ashforth και Humphrey (1995) υποστηρίζουν, ότι η έκφραση, καταπίεση ή και η προσποίηση των συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή καταστάσεων που προκαλούν αμηχανία.

Πρόσφατες εργασίες από τον Gross (1998a, 1998b) προτείνουν ένα διαδραστικό μοντέλο ρύθμισης του συναισθήματος, το οποίο μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο για το θέμα του συναισθηματικού μόχθου. Σ' αυτό το μοντέλο, τα άτομα λαμβάνουν

διέγερση και αντιδρούν με συναισθήματα. Η κατάσταση λειτουργεί ως έναυσμα για το άτομο και η συναισθηματική αντίδραση του (οργανική, συμπεριφοριστική, γνωστική) παρέχει πληροφορίες στο άτομο και τους άλλους στο κοινωνικό περιβάλλον (Freud, 1936/1961· Frijia, 1986).

Το μοντέλο του Gross (1998b) προτείνει ότι η ρύθμιση του συναισθήματος μπορεί να συμβεί σε δύο σημεία σ' αυτή τη διαδικασία. Στο πρώτο σημείο, το οποίο εστιάζει στις ενέργειες του ατόμου που προηγούνται της συναισθηματικής αντίδρασής του (Antecedent-focused strategies), το άτομο μπορεί να ρυθμίσει τους προδρόμους του συναισθήματος, όπως την κατάσταση και τη διέγερση. Στο δεύτερο σημείο, το οποίο ονομάζεται εστίαση στην αντίδραση (Response-focused strategies), το άτομο τροποποιεί τα σωματικά ή παρατηρήσιμα σημάδια του συναισθήματος. Αυτές οι δύο διαδικασίες ρύθμισης του συναισθήματος αντιστοιχούν στις έννοιες του συναισθηματικού μόχθου, δηλαδή τη βιωμένη προσποίηση (deep acting) και τη επιφανειακή προσποίηση (surface acting). Η εφαρμογή της γενικής θεωρίας του συναισθήματος στο συναισθηματικό μόχθο μπορεί να βοηθήσει να αναλύσουμε αυτές τις διαδικασίες διαχείρισης του συναισθήματος και να φτιάξουμε προβλέψεις για τις συνέπειες. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του Συναισθηματικού Μόχθου και τους ερευνητές του συναισθήματος, η διαχείριση των συναισθημάτων μέσα από το deep και το surface acting είναι πιθανό να έχει επιζήμια αποτελέσματα για τα άτομα. Παρακάτω εξετάζουμε τις δύο μεθόδους ρύθμισης του συναισθήματος και πώς αυτές ταιριάζουν στις έννοιες του deep acting και του surface acting.

2.2.1 Ρύθμιση του συναισθήματος που προηγείται της αντίδραση

Σύμφωνα με τη θεωρία της ρύθμισης του συναισθήματος που προτάθηκε από τον Gross (1998a, 1998b), τα άτομα μπορούν να ρυθμίσουν τα συναισθήματα σε δύο σημεία. Στο πρώτο σημείο, που έχει σχέση με τη ρύθμιση του συναισθήματος πριν από την εκδήλωση της αντίδρασης, το άτομο μπορεί να τροποποιήσει την κατάσταση ή την αντίληψη που έχει για την κατάσταση, προκειμένου να προσαρμόσει τα συναισθήματά του. Σύμφωνα με τον Gross (1998b), διαφορετικοί τύποι ρύθμισης συναισθήματος τέτοιου είδους είναι η επιλογή της κατάστασης, η τροποποίηση της κατάστασης, η ανάπτυξη προσοχής, και η γνωστική αλλαγή. Οι δύο πρώτοι τύποι συνεπάγονται προσαρμογές στην προκληθείσα από το

συναίσθημα κατάσταση. Η θεωρία της αλληλεπίδρασης αναφέρει ότι οι άνθρωποι συχνά διαλέγουν τις καταστάσεις στις οποίες ενεργούν, συμπεριλαμβανομένων των καταστάσεων στις οποίες δημιουργούν συναίσθημα (Buss, 1987). Στις επόμενες δύο τεχνικές της εστιασμένης στη πριν την εκδήλωση της αντίδρασης ρύθμιση του συναισθήματος, οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν το πώς αντιλαμβάνονται την κατάσταση, προκειμένου να προσαρμόσουν την συναισθηματική τους αντίδραση στην κατάσταση. Με την ανάπτυξη προσοχής και γνωστικής αλλαγής, η ρύθμιση εμπλέκει τη διαχείριση των συναισθημάτων των εργαζομένων, αλλάζοντας την εστίαση της προσοχής και την εκτίμηση της κατάστασης.

Ανάπτυξη προσοχής (Attentional deployment): Η ανάπτυξη της προσοχής γίνεται ενώ σκεπτόμαστε γεγονότα οποία φέρνουν στο νου μας τα συναισθήματα τα οποία χρειαζόμαστε γι' αυτήν την κατάσταση, γνωστό ως “method acting” στο θέατρο (Gross, 1998b· Stanislovsky, 1965). Η έννοια του deep acting στην αρχική του μορφή από την Hochschild (1983) μοιάζει πολύ με την ανάπτυξη προσοχής. Ένα παράδειγμα διαχείρισης συναισθήματος αυτού του τύπου είναι μια επίδοξη τραγουδίστρια όπερας η οποία σφυρίζει άριες ενώ εξυπηρετεί τους πελάτες της καφετέριας στην οποία εργάζεται. Κάνοντας κάτι το οποίο αγαπά, την βοηθά να εστιάσει στο να αισθάνεται καλά και να εκφράζει θετικά συναισθήματα στη δουλειά.

Γνωστική αλλαγή (Cognitive change): Η άλλη μέθοδος εστίασης στην πριν την εκδήλωση της αντίδρασης ρύθμιση του συναισθήματος είναι η γνωστική αλλαγή, όπου κάποιος αντιλαμβάνεται την κατάσταση έτσι ώστε η συναισθηματική σύγκρουση να μειώνεται (Lazarus, 1991). Για παράδειγμα, η Hochschild (1983) περιέγραψε αεροσυνοδούς, οι οποίες είχαν εκπαιδευτεί να επανεξετάζουν γνωστικά τους επιβάτες ως παιδιά, έτσι ώστε να μη θυμώνουν με την εν δυνάμει παιδαριώδη συμπεριφορά των επιβατών. Επανεκτιμώντας τα γεγονότα της δουλειάς, περισσότερο σαν πρόκληση παρά σαν κάτι που επιφέρει στρες, μπορεί κάποιος να προφυλαχτεί απέναντι σε αντιδράσεις στρες (Folkman & Lazarus, 1991· Lazarus, 1991). Η ρύθμιση του συναισθήματος αυτού του τύπου είναι επίσης “deep”, δεδομένου ότι οι εσωτερικές διαδικασίες (σκέψεις και συναισθήματα) τροποποιούνται με σκοπό να καταστεί η έκφραση πιο γνήσια. Η διαφορά έγκειται στο ότι η ανάπτυξη προσοχής επικεντρώνεται στην αλλαγή της εστίασης των

προσωπικών σκέψεων, ενώ η γνωστική αλλαγή εστιάζει στην αλλαγή της εκτίμησης της εξωτερικής κατάστασης.

2.2.2 Ρύθμιση του συναισθήματος εστιασμένη στην αντίδραση

Στο δεύτερο σημείο, σύμφωνα με το διαδικαστικό σημείο του Gross (1998b), ένα άτομο θα μπορούσε να ασχοληθεί με την εστιασμένη στην αντίδραση ρύθμιση του συναισθήματος (response-focused emotion regulation), ή με τη ρύθμιση της αντίδρασης (response modulation). Σ' αυτή τη διαδικασία, το άτομο έχει μια κλίση προς μια συναισθηματική αντίδραση, αλλά χειρίζεται τον τρόπο που δείχνει αυτή τη συναισθηματική αντίδραση, επηρεάζοντας άμεσα τις σωματικές, βιωματικές ή συμπεριφοριστικές αντιδράσεις (Gross, 1998b, p.285). Από το να προσαρμόσει την κατάσταση ή την αντίληψη που έχει για την κατάσταση, το άτομο χειρίζεται την συναισθηματική έκφραση της αντίδρασής του προς την κατάσταση. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με εξάσκηση ή με φάρμακα τα οποία επιφέρουν την κατάλληλη κατάσταση (πράγμα το οποίο βοηθά, ίσως, να εξηγηθεί γιατί οι οργανισμοί επιθυμούν να προμηθεύουν με δωρεάν καφέ τους υπαλλήλους τους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή). Το άτομο μπορεί επίσης να τροποποιήσει την ένταση του εμφανιζόμενου συναισθήματος, ή να επινοήσει την έκφραση εντελώς.

Η εστιασμένη στην αντίδραση ρύθμιση του συναισθήματος ταιριάζει με τη διαδικασία του surface acting. Ο εργαζόμενος μπορεί να επικολλήσει ένα χαμόγελο στο πρόσωπο του αν και αισθάνεται πολύ άσχημα (τροποποίηση της έντασης), ή μπορεί να φορέσει μια μάσκα ενσυναίσθησης, προκειμένου να παραμείνει ευγενικός απέναντι στον ενοχλητικό πελάτη (fake the display). Σε μια πιλοτική έρευνα της Grandey, οι εργαζόμενοι έγραψαν γι' αυτές τους τις εμπειρίες στις εργασίες τους: «Έπρεπε να είμαι πολύ δεκτικός και να μπαίνω στη θέση του πελάτη, τον οποίο δε συμπαθούσα καθόλου» και «ανησυχούσα για ένα προσωπικό μου θέμα, αλλά έπρεπε να είμαι ευγενικός με τους υπόλοιπους εργαζομένους» (Grandey, 1998). Η διαδικασία εστίασης στην αντίδραση έχει επίσης βρεθεί σε περιγραφικές έρευνες εργαζομένων στην εξυπηρέτηση (Hochschild 1983· Van Maanen & Kunda, 1989). Σ' αυτήν την τεχνική διαχείρισης συναισθήματος, οι εργαζόμενοι δουλεύουν για να εμφανίσουν περισσότερο συναίσθημα απ' ότι αισθάνονται, ή να καταπιέσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα και να δείξουν μια αποδεκτή έκφραση. Αυτή η τεχνική συναισθηματικής ρύθμισης ασχολείται με

την τροποποίηση της έκφρασης και όχι με τα εσωτερικά συναισθήματα, όπως το deep acting.

2.3 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία της ρύθμισης του συναισθήματος, τα άτομα μπορούν να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους σε αρκετά σημεία στη διαδικασία του συναισθήματος. Αν το εφαρμόσουμε αυτό σε συνθήκες εργασίας, μπορούμε να σκεφτούμε για τη διαδικασία γενικά με τον ακόλουθο τρόπο. Το περιβάλλον εργασίας ή ένα συγκεκριμένο συμβάν στην εργασία μπορεί να επιφέρει ένα συναίσθημα στον εργαζόμενο ως αντίδραση (π.χ. θυμό, λύπη, άγχος) και οι συμπεριφορές που ακολουθούν αυτό το συναίσθημα μπορεί να είναι ακατάλληλες για τη συνάντηση με τον πελάτη ή τον συνεργάτη (φραστική επίθεση, κλάμα, παράπονα). Επειδή οι κανόνες επίδειξης ορίζουν ότι τέτοιες αντιδράσεις δεν είναι κατάλληλες, ο Συναισθηματικός Μόχθος ρυθμίζει την αντίδραση του εργαζομένου. Αυτή η ρύθμιση περιλαμβάνει την τροποποίηση των συναισθημάτων με το να σκέφτεται καλές σκέψεις ή να επανεκτιμά τα γεγονότα (deep acting), ή την τροποποίηση της έκφρασης με το να παρουσιάζει ψεύτικα ή να ενισχύει σήματα προσώπου και σώματος που εκφράζουν συναίσθημα.

Πρώτη η Hochschild (1983) και αργότερα και άλλοι συμπέραναν ότι η ρύθμιση των συναισθημάτων καταλήγει σε επαγγελματική εξουθένωση, δυσαρέσκεια στην εργασία και «συναισθηματική αποξένωση». Για να καταλάβουμε με ποιο τρόπο γίνεται αυτό, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τις γενικές θεωρίες του συναισθήματος και του στρες (Lazarus, 1999). Η εμπειρία συναισθημάτων και στρες είναι γνωστό ότι συνοδεύεται από μια σωματική κατάσταση διέγερσης που αφορά το ενδοκρινικό σύστημα (απελευθέρωση ορμονών) και το αυτόνομο νευρικό σύστημα (αυξημένος καρδιακός και αναπνευστικός ρυθμός, πίεση του αίματος, αγωγιμότητα του δέρματος). Κατά τη διάρκεια αυτής της κατάστασης διέγερσης, το σώμα μετατρέπει τους πόρους του σε ενέργεια για να αντιμετωπίσει την παρούσα κρίση. Αυτό σημαίνει ότι η ενέργεια δεν είναι διαθέσιμη για άλλες ενέργειες, όπως το ανοσοποιητικό σύστημα. Στη διάρκεια των τελευταίων τριάντα περίπου ετών, οι ψυχολόγοι βρήκαν ότι τα συναισθήματα και η διαχείριση των συναισθημάτων συνδέονται με προβλήματα υγείας, όπως καρκίνος και καρδιοπάθειες (Gross, 1998, 1998a· Pennebaker, 1990· Steptoe, 1993).

Γενικά, τα άτομα βιώνουν μια σωματική κατάσταση διέγερσης ή συναισθήματος (θυμός ή φόβος) και στη συνέχεια έχουν μια συναισθηματική τάση (επίθεσης ή φυγής). Αυτό συμφωνεί με την ιδέα του Frijda (1986) για «ετοιμότητα δράσης» και με την ιδέα του Freud (1936/1961) ότι τα συναισθήματα παρέχουν ενδείξεις για το περιβάλλον. Η κατάσταση διέγερσης από τα συναισθήματα, τους πληροφορεί και τους φέρνει σε μια σωματική κατάσταση να ανταποκριθούν στην κατάσταση. Αλλά και στη σημερινή κοινωνία, οι άνθρωποι μαθαίνουν να ρυθμίζουν αυτή τη συναισθηματική τάση, έτσι ώστε οι συναισθηματικές αντιδράσεις τους στους άλλους ανθρώπους να μην καταλήγουν σε «μάχη ή φυγή» (Cannon, 1932). Έτσι, αυτές οι τάσεις δράσης» για να ανταποκριθούν στα ερεθίσματα που παράγονται από το συναίσθημα, παρακάμπτονται με την αντιμετώπιση ή τις διαδικασίες ρύθμισης, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μην ενεργούν ανάρμοστα στις κοινωνικές ρυθμίσεις (Lazarus, 1991).

Προκειμένου να εμφανίσουν το κατάλληλο συναίσθημα για μια κατάσταση, κάποιες φορές τα άτομα πρέπει να αναστείλουν ή να καταπνέουν συναισθήματα. Ωστόσο, αυτή η ρύθμιση για την κοινωνική αλληλεπίδραση δεν είναι κάτι που δεν έχει συνέπειες. Αναστέλλοντας τα συναισθήματα και τη συναισθηματική έκφραση, μειώνεται η συμπεριφοριστική δραστηριότητα, αλλά έχει βρεθεί ότι αυξάνεται η δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος (Gross, 1998a· Pennebaker, 1985). Έτσι, «είναι λογικό να προβλέψουμε ότι μακροπρόθεσμη αναστολή θα μπορούσε να συνδεθεί με ολική αύξηση της σωματικής δραστηριότητας» (Pennebaker, 1985, σ.85). Αυτή η σωματική δραστηριότητα ή η συγκράτηση των συναισθημάτων βάζει δε δοκιμασία το σώμα με την πάροδο του χρόνου, φορτώνοντας με υπερβολική εργασία το καρδιαγγειακό και το νευρικό σύστημα και αποδυναμώνοντας το ανοσοποιητικό σύστημα. Ως απόδειξη αυτής της διαδικασίας, η έρευνα έχει συνδέσει την αναστολή των συναισθημάτων με μια ποικιλία από σωματικές ασθένειες, συμπεριλαμβανομένων της υψηλής πίεσης του αίματος και του καρκίνου (Blackbun, 1965· Gross, 1989· King & Emmons, 1990· Smith, 1992). Στην πραγματικότητα, η ανικανότητα να εκφραστεί το αρνητικό συναίσθημα είναι ένα από τα ισχυρότερα μέσα πρόβλεψης καρκίνου (Derogatis, Abelloff & Melisaratos, 1979· Cox & McCay, 1982).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΧΘΟΥ

Κατά το παρελθόν, το συναίσθημα αγνοείτο κατά τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Pytnam & Mumby, 1993· Arvey, Renz & Watson, 1998). Ο χώρος εργασίας θεωρούνταν ως ένα ορθολογικό περιβάλλον, όπου τα συναισθήματα ήταν εντελώς αντίθετα με την ορθή κρίση. Γι' αυτό το λόγο, τα συναισθήματα δεν θεωρούνταν καν ως εξηγήσεις για το φαινόμενο του χώρου εργασίας.

Αυτή η θεώρηση έχει αρχίσει να απογυμνώνεται, καθώς όλο και περισσότεροι ερευνητές ανακαλύπτουν πως τα συναισθήματα που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας βοηθούν στην εξήγηση σημαντικών ατομικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Arvey et al., 1998). Ειδικότερα, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να ερευνούν πώς οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους προκειμένου να βελτιώσουν τα εργασιακά τους αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος προσπαθεί να τροποποιήσει το πώς αισθάνεται ή το ποια συναισθήματα εμφανίζει, με σκοπό να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες με αποτελεσματικό τρόπο. Στο συγκεκριμένο εργαζόμενο, η προσπάθειά του να διαχειριστεί ή να τροποποιήσει τα συναισθήματά του, αποτελεί μέρος του εργασιακού του ρόλου. Η διαχείριση των συναισθημάτων με ανταμοιβή το μισθό, έχει ορισθεί από την Hochschild ως συναισθηματικός μόχθος (Hochschild, 1983).

Η Hochschild (1979,1983) πρώτη ανέπτυξε τη θεωρία για το Συναισθηματικό Μόχθο. Αυτή υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι που παρέχουν υπηρεσίες εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο όταν εκφράζουν κοινωνικά επιθυμητά συναισθήματα ως μέρος του εργασιακού τους ρόλου. Σύμφωνα μ' αυτήν, ο Συναισθηματικός Μόχθος συμβαίνει όταν μία εργασία, μέσω των «κανόνων συναισθήματος» (feeling rules) εξειδικεύει τα συναισθήματα τα οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν και να εμφανίσουν στους πελάτες. Η Hochschild υποστήριξε ότι οι οργανισμοί καταρτίζουν κανόνες συναισθημάτων οι οποίοι καθορίζουν με λεπτομέρεια τα συναισθήματα που οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται. Ίσως το πιο επιτυχημένο και συχνό παράδειγμα Συναισθηματικού Μόχθου είναι η απαίτηση για «εξυπηρέτηση με χαμόγελο», που βιώνουν οι σερβιτόροι, οι υπάλληλοι εμπορικών καταστημάτων και άλλοι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση, κατά τη διάρκεια του οποίου οι εργαζόμενοι ενεργούν φιλικά προς τους πελάτες (Rafaeli &

Sutton,1987·Pugh,2001· VanDijk & Kirk-Brown,2006). Αν και η Hochschild προβάλλει τους κανόνες συναισθήματος (feeling rules), άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι «κανόνες επίδειξης συναισθήματος» (display rules) είναι πιο κατάλληλος όρος (Rafaeli & Sutton,1987· Ashforth & Humphrey,1993). Αυτοί οι μελετητές το αιτιολόγησαν λέγοντας ότι οι οργανισμοί ρυθμίζουν ορατές εμφανίσεις συναισθημάτων, παρά μη παρατηρήσιμα εσωτερικά συναισθήματα και σκέψεις. Αυτές οι παρατηρήσιμες συναισθηματικές εμφανίσεις είναι πιθανόν να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στους πελάτες, ή όταν εκτελείται από τους ηγέτες στους υφισταμένους και στους συνεργάτες. Παρ' όλα αυτά οι Ashforth και Humphrey (1993) και άλλοι μελετητές που χρησιμοποιούν τον όρο «κανόνες επίδειξης», αναγνωρίζουν ότι προκειμένου να εμφανίσουν τα κατάλληλα συναισθήματα, οι εργαζόμενοι ίσως πρέπει να ρυθμίσουν την εσωτερική τους συναισθηματική κατάσταση επίσης.

Η Hochschild (1979,1983) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν δύο κύριους τύπους Συναισθηματικού Μόχθου: την επιφανειακή προσποίηση (surface acting) και τη βιωμένη προσποίηση (deep acting). Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν επιφανειακή προσποίηση όταν αλλάζουν τις εξωτερικές εμφανίσεις των συναισθημάτων τους, αλλά χωρίς στην πραγματικότητα να προσπαθούν να αισθανθούν τα συναισθήματα τα οποία εμφανίζουν δημόσια.

Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι αλλάζουν τις εξωτερικές τους εκφράσεις, αλλά δεν προσπαθούν να νιώσουν τα συναισθήματα τα οποία εμφανίζουν.

Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν βιωμένη προσποίηση, αυτοί πρώτα προσπαθούν να αισθανθούν τα συναισθήματα που θέλουν να εμφανίσουν, και έπειτα αφήνουν τα προκαλούμενα συναισθήματα να ζωντανέψουν τις συναισθηματικές τους παρουσιάσεις. Όταν δηλαδή προσπαθούν πραγματικά να νιώσουν τα συναισθήματα που θέλουν να παρουσιάσουν, εφαρμόζουν βιωμένη προσποίηση. Μεγάλο μέρος της έρευνας για το Συναισθηματικό Μόχθο έχει εστιάσει στο πώς μη αυθεντικές συναισθηματικές εμφανίσεις (δηλ. η έκφραση συναισθημάτων τα οποία κάποιος δεν αισθάνεται) μπορούν να προκαλέσουν άγχος και άλλη ψυχολογική ζημιά στους εργαζομένους (Grandey, Fisk & Steiner,2005· Van Dijk & Kirk-Brown,2006). Οι Bono και Vey (2005) έχουν διεξάγει μια συνολική ποσοτική επισκόπηση πάνω σ' αυτό το θέμα.

Ο Συναισθηματικός μόχθος εκτελείται επίσης και σε άλλες συνθήκες, όπως η υγειονομική περίθαλψη, όπου από τους εργαζόμενους αναμένεται να επιδείξουν συμπάθεια ή μια ποικιλία από άλλα συναισθήματα.

Η έρευνα της Hochschild, μαζί με ένα μεγάλο μέρος της εργασίας για το Συναισθηματικό μόχθο, εστιάζουν στο άγχος και άλλες επιβλαβείς ψυχολογικές επιδράσεις που προκύπτουν όταν κάποιος είναι αναγκασμένος να συμμορφώνεται με τους κανόνες επίδειξης του οργανισμού (Bono & Vey, 2005).

Αν και η περισσότερη έρευνα έχει εστιάσει στους δύο αυτούς τύπους Συναισθηματικού Μόχθου, οι Ashforth και Humphrey (1993) είπαν ότι τα συναισθήματα των εργαζομένων που συμβαίνουν με φυσικό τρόπο, μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συναισθηματικές εκφράσεις που συμμορφώνονται με συναισθηματικούς κανόνες επίδειξης. Έτσι, οι γνήσιες και αυθόρμητες συναισθηματικές εμφανίσεις είναι ο τρίτος τύπος του Συναισθηματικού Μόχθου. Για παράδειγμα, μια νοσοκόμα που βλέπει ένα τραυματισμένο παιδί στην εντατική, μπορεί αληθινά και αυθόρμητα να αισθανθεί και να εκφράσει συμπάθεια για το παιδί. Αυτή η ειλικρινής συναισθηματική έκφραση ικανοποιεί την οργανωσιακή απαίτηση για παροχή υποστήριξης προς τους πελάτες, ακόμη κι αν η νοσοκόμα δεν έχει ψεύτικες συναισθηματικές εμφανίσεις (surface acting) ή ένιωσε την ανάγκη να επιδείξει (μέσω deep acting) την κατάλληλη αντίδραση.

Οι Diefendorff et al. (2005) παρείχαν υποστήριξη για την ύπαρξη του τρίτου τύπου Συναισθηματικού Μόχθου και απέδειξαν ότι τα συναισθήματα που βιώνονται με φυσικό τρόπο είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την εκτέλεση του συναισθηματικού Μόχθου. Οι Glomb και Tews (2004), επίσης βρήκαν ότι οι αυθεντικές συναισθηματικές εμφανίσεις διαχωρίζονται από τους άλλους δύο τύπους του Συναισθηματικού Μόχθου και παράγουν μια ακόμη πιο καλή εντύπωση στους πελάτες απ' ό,τι τα συναισθήματα που παράγονται ακόμη και μέσω της βιωμένης προσποίησης (Henning-Thurau, Groth, Paul & Gremler, 2006). Με τον ίδιο τρόπο, οι Dasborough και Ashkanasy (2002) υποστήριζαν ότι οι αξιολογήσεις των εργαζομένων για την ειλικρίνεια των συναισθηματικών εμφανίσεων των ηγετών, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην αξιολόγησή τους για τους ηγέτες. Αν και δεν έκαναν λόγο για Συναισθηματικό Μόχθο, είναι πιθανό ότι οι αυθεντικές και αυθόρμητες εμφανίσεις θα κρινόταν ως πιο ειλικρινείς και έτσι

θα παρήγαγαν καλύτερες αποδόσεις από τους υφισταμένους για τους ηγέτες. Οι Newcombe και Ashkanasy (2002) βρήκαν ότι οι συναισθηματικές εμφανίσεις των ηγετών είχαν σημαντικές επιπτώσεις στο πώς αυτοί αξιολογούνταν από τους υφισταμένους τους και οι Hunt, Gardner και Fisher (2008) επίσης ενέκριναν τις ταξινομημένες γνήσιες συναισθηματικές εμφανίσεις ως τον τρίτο τύπο του Συναισθηματικού Μόχθου και υποστήριξαν ότι είναι περισσότερο σύμφωνες με την αυθεντική ηγεσία.

Οι Ashforth και Humphrey (1993) επίσης υποστήριξαν ότι η επιφανειακή και η βιωμένη προσποίηση μπορεί να έχουν επιβλαβείς ψυχολογικές επιδράσεις στους εργαζομένους, αλλά πιστεύουν ότι αυτό εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτοί ταυτίζονται με το ρόλο και το επάγγελμα τους. Πιστεύουν ότι αν ο Συναισθηματικός μόχθος είναι σύμφωνος με κύρια, εξέχουσα και πολύτιμη κοινωνική και/ή προσωπική ταυτότητα (ή ταυτότητες), αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ψυχολογική ευεξία. Επίσης ότι αν ο συναισθηματικός μόχθος δεν είναι σύμφωνος με μια κύρια, εξέχουσα και πολύτιμη κοινωνική και/ή προσωπική ταυτότητα (ή ταυτότητες), αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική δυσαρμονία και/ή χάσιμο της αίσθησης του αυθεντικού εαυτού (Ashforth & Humphrey, 1993, σ.100-101).

Οι Brotheridge και Lee (2002) βρήκαν ότι η αναγνώριση της ταυτότητας σχετίζεται αρνητικά με την επιφανειακή προσποίηση και την αποπροσωποποίηση και θετικά με τη βιωμένη προσποίηση, την αυθεντικότητα και την προσωπική ολοκλήρωση.

Παρά τα θετικά αυτά ευρήματα, διαπίστωσαν επίσης ότι η αναγνώριση της ταυτότητας σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εξουθένωση. Τα ευρήματά τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά επειδή οι ηγέτες είναι πολύ πιθανόν να ταυτίζονται με το ρόλο τους. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η εκτέλεση του Συναισθηματικού μόχθου μπορεί να έχει πολύπλοκες επιπτώσεις για τους ηγέτες, τόσο θετικές όσο και αρνητικές.

Ο Συναισθηματικός μόχθος μπορεί επίσης να κατανοηθεί με βάση τις διαστάσεις του. Οι Brotheridge και Lee (2003) ανέπτυξαν μια κλίμακα για το συναισθηματικό μόχθο με έξι πλευρές, βασισμένη στις θεωρίες της Hochschild (1983) και των Morris και Feldman (1996). Η κλίμακα τους μετράει τη συχνότητα, την ένταση, την ποικιλία της συναισθηματικής εμφάνισης, τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης,

την επιφανειακή και τη βιωμένη προσποίηση (Brotheridge & Lee, 2003). Παρά το ότι αυτές οι διαστάσεις αναπτύχθηκαν για τους εργαζομένους στην παροχή υπηρεσιών, έχουν εφαρμοστεί πολύ καλά και στον τύπο του Συναισθηματικού Μόχθου που εκτελείται από τους ηγέτες.

Ο Συναισθηματικός Μόχθος πιθανόν να εμπλέκεται στην ενίσχυση, στην παραποίηση ή στην καταπίεση των συναισθημάτων για να τροποποιήσουμε τη συναισθηματική μας έκφραση. Σε γενικές γραμμές, τα συναισθήματα διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις των κανόνων επίδειξης συναισθήματος του οργανισμού ή της εργασίας (Goffman, 1959· Ekman & Friesen, 1975· Hochschild, 1983). Πολλοί εργασιακοί ρόλοι έχουν κανόνες επίδειξης σχετικά με συναισθήματα τα οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να εμφανίσουν δημόσια (Hochschild, 1983· Best, Downey & Jones, 1997). Για παράδειγμα, εκείνοι που εργάζονται στην εξυπηρέτηση πελατών ενθαρρύνονται να εργάζονται δείχνοντας χαμόγελα και καλό χιούμορ, ενώ την ίδια στιγμή, εκείνοι που εργάζονται ως εισπράκτορες χρεών και λογαριασμών ή στην επιβολή του νόμου, μπορεί να βρουν ότι μια θυμωμένη συμπεριφορά καταλήγει στην καλύτερη ανταπόκριση του «πελάτη» (Hochschild, 1983· Van Maanen & Kunda, 1989· Sutton, 1991). Για τους θεραπευτές ή τους δικαστές, μια έλλειψη συναισθηματικής ανταπόκρισης ίσως να χρειάζεται όταν ακούνε τους πελάτες. Σε κάθε περίπτωση, η συναισθηματική έκφραση ή καταπίεση, καταλήγει στην πιο αποτελεσματική αλληλεπίδραση στο χώρο εργασίας.

Παρ' όλο που ο Συναισθηματικός Μόχθος μπορεί να συνεισφέρει στα οργανωσιακά οφέλη, υπάρχουν πρόσφατες εργασίες, οι οποίες δέχονται ότι η διαχείριση των συναισθημάτων επί πληρωμή μπορεί να είναι επιζήμια για τον εργαζόμενο. Η Hochschild (1983) και άλλοι έχουν βρει ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος προκαλεί μεγάλη πίεση και μπορεί να καταλήξει σε επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμη, ωστόσο, οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί για την κατανόηση της σχέσης του Συναισθηματικού Μόχθου με τα αποτελέσματα του στρες δεν έχουν πλήρως αποσαφηνιστεί.

3.2 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ Σ/Μ

Τρεις έννοιες του Συναισθηματικού Μόχθου, οι οποίες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πεδίο, αποδεικνύουν την πολύπλοκη φύση του Συναισθηματικού Μόχθου

(Hochschild, 1983· Ashforth & Humphrey, 1993· Morris & Feldman, 1996). Κάθε μια απ' αυτές υποθέτει ότι τα συναισθήματα διαχειρίζονται στην εργασία με σκοπό να συμφωνήσει ο εργαζόμενος με τους κανόνες που έχουν τεθεί από τον οργανισμό και προτείνει είτε ατομικά είτε οργανωσιακά αποτελέσματα του Συναισθηματικού Μόχθου.

3.2.1 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική της Hochschild

Μια από τις πιο πρώιμες εργασίες, η οποία ανέδειξε τις όψεις της οργανωσιακής ζωής στην προσοχή του κοινού, ήταν το βιβλίο «The Managed Heart: The Commercialization of feeling» της κοινωνιολόγου Arlie Russell Hochschild. Η Hochschild επινόησε τον όρο Συναισθηματικός Μόχθος για να αναφερθεί στη «διαχείριση του συναισθήματος, προκειμένου να δημιουργηθεί μια δημόσια παρατηρήσιμη εικόνα προσώπου και σώματος». Η εργασία της Hochschild παραπέμπει σε μια θεατρική αντίληψη των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη, όπου ο πελάτης είναι το κοινό. Ο εργαζόμενος είναι ο ηθοποιός και οι συνθήκες εργασίας είναι η σκηνή (Goffman, 1959· Grove & Fisk, 1989). Σύμφωνα μ' αυτήν την προοπτική, η «παράσταση» περιλαμβάνει την εντύπωση που δημιουργείται από τη διαχείριση της εξυπηρέτησης των πελατών από τους εργαζομένους, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν εκφραστικούς μηχανισμούς, προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους (Grove & Fisk, 1989). Με άλλα λόγια, η διαχείριση των συναισθημάτων είναι ένας τρόπος για τους εργαζόμενους να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Αν ένας εργαζόμενος εκφράσει καταθλιπτική διάθεση ή θυμό απέναντι στον πελάτη, αυτό θα μπορούσε να καταστρέψει την παράσταση. Η θεατρική προοπτική της Hochschild πρόσφερε δύο κύριες οδούς στους εργαζομένους για τη διαχείριση των συναισθημάτων: διαμέσου της επιφανειακής προσποίησης, όπου κάποιος ρυθμίζει τις συναισθηματικές του εκφράσεις, και διαμέσου της βιωμένης προσποίησης, όπου κάποιος συνειδητά τροποποιεί τα συναισθήματά του προκειμένου να εκφράσει το επιθυμητό συναίσθημα.

Ένα από τα κύρια αξιώματα της Hochschild είναι ότι η διαχείριση των συναισθημάτων απαιτεί προσπάθεια. Μέσα από το βιβλίο της υποστήριξε ότι η διαχείριση των συναισθημάτων μέσα στις εργασιακές συνθήκες υπήρχε και πιθανόν να ήταν επιζήμια για τους εργαζομένους. Όχι μόνο η διαδικασία της

επιφανειακής και της βιωμένης προσποίησης απαιτεί σκληρή προσπάθεια, έγραψε η Hochschild (1979): «όταν οι βαθύτερες χειρονομίες των συναλλαγών μπαίνουν στον τομέα της αγοράς και πωλούνται και αγοράζονται σαν μια μορφή εργασιακού μόχθου, τότε τα συναισθήματα γίνονται προϊόντα». Αυτή η μετατροπή των συναισθημάτων σε προϊόντα, τη στιγμή που ο οργανισμός ελέγχει κάτι τόσο προσωπικό, όσο τα συναισθήματα, φαίνεται να είναι δυσάρεστη για τον εργαζόμενο. Εξαιτίας αυτής της δυσaráσκειας και της προσπάθειας που απαιτείται να διατηρήσει ένα χαμογελαστό πρόσωπο ενώ αντιμετωπίζει δύσκολους πελάτες, ο Συναισθηματικός Μόχθος προτείνεται από την Hochschild να συνδεθεί με την επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό στρες.

3.2.2 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική των Ashforth και Humphrey

Οι Ashforth και Humphrey (1993) προσδιόρισαν το Συναισθηματικό Μόχθο ως την πράξη της παρουσίας των κατάλληλων συναισθημάτων, με σκοπό να εμπλακεί ο εργαζόμενος με ένα είδος διαχείρισης των εντυπώσεων για τον οργανισμό (Gardner & Martinko, 1988). Σε σύγκριση με την προοπτική της Hochschild, οι Ashforth και Humphrey ενδιαφέρθηκαν για τον Συναισθηματικό Μόχθο περισσότερο σαν μια παρατηρήσιμη συμπεριφορά, παρά σαν διαχείριση των συναισθημάτων. Οι Ashforth και Humphrey υποβάθμισαν τη σημασία της εσωτερικής διαχείρισης των συναισθημάτων διαμέσου της επιφανειακής και της βιωμένης προσποίησης και αντ' αυτού πρότειναν μια ευρύτερη τάξη παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν τη συναισθηματική έκφραση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, επιχειρηματολόγησαν ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος δεν απαιτεί οπωσδήποτε ενσυνείδητη προσπάθεια. Στην πραγματικότητα, ισχυρίστηκαν ότι και οι δύο τύποι του Συναισθηματικού Μόχθου μπορεί να γίνουν ρουτίνα και να μην απαιτούν καμιά προσπάθεια από τους εργαζομένους, και να μην αποτελούν πηγές άγχους.

Με όρους αποτελεσμάτων, οι Ashforth και Humphrey εστίασαν κυρίως στη σχέση ανάμεσα στις παρατηρήσιμες εκφράσεις και στην αποτελεσματικότητα στην εργασία ή την απόδοση. Πρότειναν ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος θα πρέπει να σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα στην εργασία,. Με την προϋπόθεση ότι ο πελάτης αντιλαμβάνεται την έκφραση του εργαζόμενου ως ειλικρινή. Οι Ashforth και Humphrey συμφωνούν με τη Hochschild στο ότι αν οι εργαζόμενοι

δεν δείξουν αυθεντικές εκφράσεις, ο Συναισθηματικός Μόχθος μπορεί να μην είναι λειτουργικός για τους εργαζομένους, δημιουργώντας μια ανάγκη για διαχωρισμό από τον εαυτό τους (ιδιαίτερα στο deep acting).

Έτσι, υπάρχουν δύο κύριες διαφορές μεταξύ αυτής της προοπτικής και της Hochschild. Πρώτη, ο ορισμός του συναισθηματικού Μόχθου που προτείνεται εδώ εστιάζει στην παρατηρήσιμη συμπεριφορά και όχι στα συναισθήματα, συμπεριλαμβανομένων συναισθηματικών εκδηλώσεων, για τις οποίες δεν χρειάζεται προσπάθεια και είναι γνήσιες. Δεύτερη, αυτοί εστιάζουν περισσότερο στην επίδραση του συναισθηματικού Μόχθου στην αποτελεσματικότητα της εργασίας, παρά στην υγεία του ατόμου ή στο στρες.

3.2.3 Ο Συναισθηματικός Μόχθος από την προοπτική των Morris και Feldman

Οι Morris και Feldman (1996) όρισαν το Συναισθηματικό Μόχθο ως «την προσπάθεια, το σχεδιασμό και τον έλεγχο που χρειάζεται για να εκφραστεί το επιθυμητό από τον οργανισμό συναίσθημα, δια μέσου διαπροσωπικών συναλλαγών». Αυτός ο ορισμός προέρχεται από μια αλληλεπιδραστική προσέγγιση, όπου τα συναισθήματα εκφράζονται, και εν μέρει καθορίζονται από το κοινωνικό περιβάλλον. Αυτή η προοπτική είναι όμοια με εκείνη της Hochschild και των Ashforth και Humphrey (1993), στο ότι αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα μπορούν να τροποποιηθούν και να ελεγχθούν από το άτομο, και οι ευρύτερες κοινωνικές συνθήκες καθορίζουν πότε αυτό θα συμβεί. Αυτοί οι συγγραφείς προτείνουν ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: α) συχνότητα αλληλεπιδράσεων β) προσοχή (ένταση των συναισθημάτων, διάρκεια της αλληλεπίδρασης), γ) ποικιλία των συναισθημάτων που απαιτούνται και δ) συναισθηματική παραφωνία. Η συναισθηματική παραφωνία έχει ορισθεί από την Hochschild (1983) ως μια κατάσταση μέσα στην οποία τα συναισθήματα που εκφράζονται διαφέρουν από τα συναισθήματα που βιώνονται. Η επιφανειακή και η βιωμένη προσποίηση στις οποίες εστίασε η Hochschild (1983) και με τις οποίες ασχολήθηκαν αναλυτικά και οι Ashforth και Humphrey (1993), εξετάστηκαν ως δευτερεύοντα ζητήματα μέσα στη διάσταση της προσοχής. Η μη ικανοποίηση από την εργασία και η συναισθηματική εξουθένωση προτείνονται ως αποτελέσματα της

διάστασης της παραφωνίας, παρότι και πάλι, οι μηχανισμοί από τους οποίους προκύπτουν αυτά τα αποτελέσματα είναι ασαφείς.

Αυτός ο ορισμός του συναισθηματικού Μόχθου περιλαμβάνει τις οργανωσιακές προσδοκίες για τους εργαζομένους κατά την αλληλεπίδραση τους με τους πελάτες (διάρκεια, ένταση, συχνότητα), καθώς και την εσωτερική κατάσταση της έντασης η οποία συμβαίνει όταν ένας άνθρωπος πρέπει να εμφανίσει συναισθήματα τα οποία διαφέρουν από τα αληθινά του συναισθήματα (συναισθηματική παραφωνία). Το πρόβλημα με αυτό τον ορισμό είναι ότι δεν μπορεί να εξηγηθεί με ακρίβεια για το πώς η συχνότητα, η διάρκεια και η ποικιλία ορίζουν το συναισθηματικό Μόχθο. Η εξήγηση που δόθηκε από τους Morris και Feldman για τις διαστάσεις ως συστατικά του Συναισθηματικού Μόχθου είναι κυκλική: «Ο Συναισθηματικός Μόχθος μπορεί να περιγραφεί πολύ καλύτερα με όρους συχνότητας του Συναισθηματικού Μόχθου». Άλλοι ερευνητές (Kruml & Geddes, 1998· Zerbe, 1998) χρησιμοποίησαν τη διάσταση της παραφωνίας ως την κύρια διάσταση προκειμένου να δώσουν τον ορισμό του Συναισθηματικού Μόχθου, αλλά κι αυτός ο ορισμός έχει κάποιες δυσκολίες επίσης. Μία είναι ότι περιγράφει μια κατάσταση ύπαρξης μάλλον, παρά μια επώδυνη διαδικασία, η οποία δεν ταιριάζει με τον ορισμό των συγγραφέων για το Συναισθηματικό Μόχθο. Μια δεύτερη, η βίωση της παραφωνίας δεν καλύπτει περιεκτικά όλους τους τρόπους με τους οποίους κάποιος μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του στην εργασία.

3.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ (DISPLAY RULES)

Η Hochschild (1983) υποστήριξε ότι οι πάροχοι υπηρεσιών και οι πελάτες μοιράζονται ένα σύνολο από προσδοκίες σχετικά με τη φύση των συναισθημάτων που πρέπει να εμφανίζονται κατά τη διάρκεια μιας επαγγελματικής συνάντησης. Αυτές οι προσδοκίες είναι συνάρτηση κοινωνικών, επαγγελματικών και οργανωσιακών προτύπων (Rafaeli & Sutton, 1989). Ο Ekman (1973) αναφέρεται σ' αυτά τα πρότυπα ως τις κοινές προσδοκίες σχετικά με το ποια συναισθήματα πρέπει να εκφραστούν και ποια πρέπει να συγκαλυφθούν. Τα κοινωνικά πρότυπα παρέχουν γενικούς υπερκείμενους κανόνες σχετικά με το πώς και ποια συναισθήματα θα έπρεπε να εκφράζονται κατά τη διάρκεια συναντήσεων εξυπηρέτησης. Οι Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990) βρήκαν ότι ο πελάτης αξιολογεί από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που εξαρτάται από δέκα διαστάσεις,

συμπεριλαμβανομένης της ανταπόκρισης, της ευγένειας, της αξιοπιστίας (π.χ. συνέπεια), την πρόσβαση (π.χ. προσεγγισιμότητα), επικοινωνία και κατανόηση του πελάτη. Αυτές οι διαδικασίες δείχνουν ότι η συνάντηση εξυπηρέτησης είναι βασικά μια κοινωνική συνάντηση και ότι οι πελάτες τείνουν να μοιράζονται δίκαια ξεκάθαρες προσδοκίες για το τι συνιστά μια «καλή» υπηρεσία. Σε μια πραγματική αίσθηση, οι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση βρίσκονται πράγματι στην σκηνή, αποδίδοντας σαφείς ρόλους .

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών γενικά εφαρμόζει κανόνες επίδειξης συναισθήματος για να ρυθμίσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. «Δείχνετε πάντα μια αισιόδοξη στάση», ή «Να έχετε ενέργεια και ενθουσιασμό σε κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη», είναι συνηθισμένες οδηγίες στα εγχειρίδια των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολιτικές, σύμβολα, μύθους και ιστορίες για να διδάξουν, να επιδείξουν και να ενισχύσουν αυτούς τους κανόνες επίδειξης. Βασισμένοι σ' αυτούς τους κανόνες, οι πάροχοι υπηρεσιών αναμένεται να είναι φιλικοί και αισιόδοξοι, αλλά και να κρύβουν το θυμό και την αποστροφή τους ακόμη και προς τους ενοχλητικούς πελάτες. Ακόμη, οι εργαζόμενοι πρέπει συχνά να παραχωρούν μέρος της ανεξαρτησίας στον έλεγχο του οργανισμού. Για παράδειγμα, η υποχρέωσή τους να φορούν στολές, η ρύθμιση εκ μέρος του οργανισμού της ιδιομορφίας τους, της γλώσσας του σώματος αλλά και των συναισθηματικών τους εκφράσεων (Paules,1991). Ο σκοπός είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα προβάλλουν την επιθυμητή εικόνα της εταιρείας στο κοινό και ότι η εικόνα αυτή θα αποσπάσει την επιθυμητή αντίδραση-ικανοποίηση και τη συνέχιση της υποστήριξης από τους καταναλωτές.

Ωστόσο, δύο επιφυλάξεις πρέπει πρώτα να σημειωθούν. Πρώτα, αν και οι πελάτες μπορεί να συμφωνούν για το τι γενικά συνιστά μια καλή υπηρεσία, οι συγκεκριμένες προσδοκίες μπορεί να διαφέρουν σε συνάρτηση με α) τη συγκεκριμένη βιομηχανία, οργανισμό και επάγγελμα, β) τις συγκεκριμένες παρασχεθείσες υπηρεσίες και γ) το ιστορικό και τις ανάγκες του πελάτη (Zeithaml et al.,1990). Μια σημαντική έννοια, από την άποψη αυτή, είναι η δύναμη του προτύπου ή η ένταση του κανόνα, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα πρότυπο είναι ευρέως αποδεκτό (συναίνεση) και εσωτερικεύεται βαθιά (ισχύς) ανάμεσα σε ένα δοσμένο σύνολο ανθρώπων (Jackson,1965*Zerbe &

Falkenberg,1989). Οι Zerbe και Falkenberg (1989) βρήκαν, για παράδειγμα, ότι η δύναμη του προτύπου για τους display rules (όπως εκτιμήθηκε από μαθητές) ήταν μεγαλύτερη για επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών (π.χ. νοσοκόμες, αεροσυνοδοί) απ' ότι για άλλα επαγγέλματα (π.χ. υπαλλήλους ναυτιλίας, επιστάτες). Παρόμοιες διαφορές συχνά επικρατούν για λεπτότερες διακρίσεις, όπως Fast-foods και εστιατορίων υψηλής γαστρονομίας ή μεταξύ εκπαιδευτικών καταστημάτων και μπουτίκ υψηλής μόδας. Η δύναμη του προτύπου εξαρτάται επίσης από τη φύση της αλληλεπίδρασης. Οι Zerbe και Falkenberg υποστήριξαν ότι τα πρότυπα τείνουν να γίνουν ισχυρότερα στις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις εξυπηρέτησης, ειδικά όταν η συναισθηματική έκφραση είναι κεντρικής σημασίας για τη συναλλαγή.

Η δεύτερη επιφύλαξη είναι ότι τα κοινωνικά πρότυπα ποικίλουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Για παράδειγμα, όταν τα McDonald's άνοιξαν ένα υποκατάστημα στη Μόσχα, η διεύθυνση εκπαίδευσε τα μέλη του προσωπικού να συμμορφωθούν με τα Δυτικά πρότυπα καλής εξυπηρέτησης. Αυτό περιελάμβανε χαμόγελο στους πελάτες. Ωστόσο, αυτό το συγκεκριμένο πρότυπο δεν υπήρχε στην πρώην Σοβιετική Ένωση και κάποιοι πελάτες συμπεράναν ότι τα μέλη του προσωπικού τους κορόιδευαν.

Τέλος, τα επαγγελματικά και οργανωσιακά πρότυπα τείνουν να είναι συνεπή με τα κοινωνικά πρότυπα, αν και οι εξαιρέσεις σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι πιο πολλές. Οι επαγγελματικοί ή οργανωσιακοί κανόνες επίδειξης συναισθήματος μπορεί να διαφέρουν στο βαθμό ή στο είδος από τους αντίστοιχους κοινωνικούς. Ως παράδειγμα για το προηγούμενο, οι ασθενείς περιμένουν από τους γιατρούς τους να επιδείξουν προσωπικό ενδιαφέρον και μέριμνα, ενώ αντίθετα οι γιατροί μοιράζονται ένα επαγγελματικό πρότυπο που νομιμοποιεί ένα μεγαλύτερο βαθμό αποστασιοποίησης από τους ασθενείς (Lief & Fox,1963). Γενικά, όσο μεγαλύτερη η δύναμη και το status του εργαζομένου, του επαγγέλματος ή του οργανισμού σε σχέση με τον πελάτη, τόσο μεγαλύτερη η ελευθερία για προσαρμογή του βαθμού της συμμόρφωσης με τα κοινωνικά πρότυπα. Ως παράδειγμα των διαφορών στο είδος των κανόνων επίδειξης συναισθήματος, οι Rafaeli και Sutton (1991) έδειξαν πώς οι αστυνομικοί ερευνητές και οι εισπράκτορες λογαριασμών εξέφρασαν εχθρότητα και ψυχρότητα για να προκαλέσουν άγχος στους υπόπτους και τους οφειλέτες. Οι διαφορές στο είδος συχνά αντανakλούν ένα στοιχείο καταναγκασμού, όπου ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη δύναμη από τον πελάτη και

μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στη συνάντηση. Άλλα παραδείγματα αυτού του καταναγκαστικού στοιχείου περιλαμβάνουν κάποιες συναντήσεις με δασκάλους, προσωπικό αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και σωφρονιστικούς υπαλλήλους.

3.4 ΒΙΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ – ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ

Η Hochschild (1979,1983) υποστήριξε ότι ένας πάροχος υπηρεσιών εκτελεί Συναισθηματικό Μόχθο με ένα από τους δύο τρόπους. Πρώτος, αυτός ή αυτή μπορεί να συμμορφωθεί με τους κανόνες επίδειξης συναισθήματος μέσω της βιωμένης προσποίησης. Η επιφανειακή προσποίηση περιλαμβάνει απομίμηση συναισθημάτων τα οποία στην πραγματικότητα δεν βιώνονται, πράγμα το οποίο κατορθώνεται με την προσεκτική παρουσίαση λεκτικών ή μη λεκτικών νύξεων, όπως οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες και ο τόνος της φωνής. Μ' αυτόν τον τρόπο, ο πάροχος υπηρεσιών προσποιείται αισθήματα τα οποία δεν έχει βιώσει. Μια αεροσυνοδός μιλάει πώς θα απέτρεπε τον πανικό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, παρ' όλη τη δική της αγωνία:

«Ακόμη κι αν είμαι ένα πολύ έντιμο άτομο, έχω μάθει να μην επιτρέπω να καθρεφτίζεται στο πρόσωπο μου η ανησυχία ή ο φόβος μου. Νιώθω πολύ προστατευτική απέναντι στους επιβάτες μου... η φωνή μου μπορεί να τρεμουλιάζει λίγο κατά τη διάρκεια των ανακοινώσεων, αλλά με κάποιο τρόπο νιώθω ότι θα μπορούσαμε να τους κάνουμε να πιστεύουν... το καλύτερο» (Hochschild,1983,σ.107).

Η αεροσυνοδός χρησιμοποιεί επιφανειακή προσποίηση για να εμφανίσει ένα συναίσθημα –την ηρεμία- το οποίο στην πραγματικότητα δεν αισθάνεται. Η χρήση της επιφανειακής προσποίησης δε σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δε βιώνει κανένα συναίσθημα (στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος βιώνει αγωνία)· σημαίνει ότι το εμφανιζόμενο συναίσθημα διαφέρει από το συναίσθημα που βιώνει ο εργαζόμενος.

Σημειώνουμε ότι η ασυμφωνία μπορεί να συμβεί μεταξύ βιωμένου και εμφανιζόμενου συναισθήματος ακόμη κι όταν ο πάροχος υπηρεσιών ενδιαφέρεται πολύ για την ευημερία των πελατών του. Τέτοιες ασυμφωνίες μπορεί να συμβούν, επειδή διάφοροι παράγοντες εμποδίζουν τον πάροχο να αισθανθεί τα συναισθήματα τα οποία επιθυμεί να εμφανίσει. Αυτή η κατάσταση έρχεται σε

αντίθεση με άλλες περιπτώσεις επιφανειακής προσποίησης στις οποίες ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ευημερία των πελατών του, όπως όταν ένας πωλητής χαιρετά μηχανικά έναν πελάτη. Αυτή η ιδέα είναι παρόμοια με τη διάκριση των Rafaeli και Sutton (1987) ανάμεσα στην «απομίμηση με καλή πίστη» (faking in good faith) και στην «απομίμηση με κακή πίστη» (faking in bad faith).

Όπως δείχνει το παράδειγμα με την αεροσυνοδό, ακόμη και η φανερή απουσία συναισθήματος μπορεί να είναι προϊόν του Συναισθηματικού Μόχθου (συναισθηματική ουδετερότητα, Parsons, 1951). Η επιφανειακή προσποίηση είναι ο τύπος της τυπικής ενέργειας (του να ενεργούμε τυπικά), γνωστός ως διαχείριση των εντυπώσεων και αποτελεί τη βάση της δραματουργικής ανάλυσης του Goffman (1959, 1969) για τις καθημερινές συναντήσεις.

Ο δεύτερος τρόπος συμμόρφωσης με τους κανόνες επίδειξης συναισθήματος είναι μέσω της βιωμένης προσποίησης, όπου κάποιος προσπαθεί να βιώσει ή να αισθανθεί πραγματικά τα συναισθήματα τα οποία θέλει να εμφανίσει. Με τον ίδιο τρόπο που οι ηθοποιοί εμψυχώνουν τους εαυτούς τους για ένα ρόλο, ένας πάροχος υπηρεσιών/εξυπηρέτησης εμψυχώνει τον εαυτό του να βιώσει το επιθυμητό συναίσθημα. Τα συναισθήματα προκαλούνται, καταπιέζονται ή μορφοποιούνται. Στο επόμενο παράδειγμα, μια αεροσυνοδός περιγράφει πώς προσπάθησε να σταματήσει να αισθάνεται θυμωμένη και αγανακτισμένη με έναν ενοχλητικό επιβάτη:

Μπορώ να μιλήσω στον εαυτό μου: «Παρακολούθησέ το. Μην τον αφήσει να σε επηρεάσει... Και θα μιλήσω στη συνεργάτιδά μου και αυτή θα μου πει το ίδιο πράγμα. Μετά από λίγο, ο θυμός μου έφυγε μακριά (Hochschild, 1983, σ.55).

Η Hochschild ανέπτυξε δύο τρόπους για τη βιωμένη προσποίηση:

- 1) Παροτρύνοντας αισθήματα με τα οποία κάποιος προσπαθεί ενεργά να προκαλέσει ή να καταπιέσει ένα συναίσθημα
- 2) Εξασκημένη φαντασία με την οποία κάποιος ενεργά επικαλείται σκέψεις, εικόνες και αναμνήσεις για να προκαλέσει το συνδεόμενο μ' αυτές συναίσθημα (π.χ. σκέπτομαι ένα γάμο για να αισθανθώ ευτυχής).

Η επιφανειακή προσποίηση επεκτείνει τη συμβατική έννοια της διαχείρισης των εντυπώσεων ως άμεσο χειρισμό της συμπεριφοράς, ενώ στη βιωμένη προσποίηση η αλλαγή της συμπεριφοράς είναι μια έμμεση συνέπεια.

Σημειώσαμε προηγουμένως ότι η επιφανειακή προσποίηση είναι σύμφωνη είτε με έντονο ή με άτονο ενδιαφέρον για τους πελάτες. Δοσμένης της μεγαλύτερης ψυχικής προσπάθειας που απαιτείται στη βιωμένη προσποίηση, φαίνεται ότι αυτή η μορφή Συναισθηματικού Μόχθου είναι περισσότερο σύμφωνη με ένα ισχυρό ενδιαφέρον για τους πελάτες.

Τέλος, οι έννοιες της επιφανειακής και της βιωμένης προσποίησης αναφέρονται στην προσπάθεια ή την πράξη να εμφανιστεί το κατάλληλο συναίσθημα και όχι στα αποτελέσματα – που είναι η ποιότητα της προσπάθειας (πόσο αυθεντικό εμφανίζεται το συναίσθημα) και οι συνέπειες που έχει αυτή η προσπάθεια πάνω στο στοχευμένο κοινό (Hochschild, 19789). Ακριβώς όπως οι παραστάσεις/εκτελέσεις των επαγγελματιών ηθοποιών ποικίλουν σε ποιότητα, έτσι και η ποιότητα του Συναισθηματικού Μόχθου ποικίλει ανάμεσα στους παρόχους υπηρεσιών και ανάμεσα σε διαφορετικές περιπτώσεις του ίδιου παρόχου. Πραγματικά, φαίνεται πιθανόν ότι η προσπάθεια και τα αποτελέσματα σχετίζονται μόνο μέτρια: Όπως και στην εκτέλεση εργασίας γενικά, τα αποτελέσματα του Συναισθηματικού Μόχθου είναι συνάρτηση όχι μόνο της προσπάθειας, αλλά επίσης και μιας σειράς από ατομικούς και περιστασιακούς παράγοντες. Περαιτέρω, δοσμένης της επαναλαμβανόμενης και μηχανικής φύσης πολλών ρόλων στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, κάποιος μπορεί να αναπτύξει μια συνηθισμένη ρουτίνα για την επιφανειακή και τη βιωμένη προσποίηση, έτσι ώστε ο Συναισθηματικός Μόχθος να γίνει μια διαδικασία σχετικά εύκολη (Ashforth & Fried, 1988).

3.5 ΑΥΘΟΡΜΗΤΟ ΚΑΙ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

Ο ορισμός της Hochschild (1983) για το Συναισθηματικό Μόχθο ως η διαχείριση του αισθήματος για συμμόρφωση με τους κανόνες επίδειξης συναισθήματος, προϋποθέτει σαφώς ότι η επιφανειακή και η βιωμένη προσποίηση πρέπει να εκτελούνται για να συμβεί η συμμόρφωση. Ο πάροχος της υπηρεσίας θεωρείται ότι

πρέπει να προσπαθήσει ενεργά, λιγότερο ή περισσότερο, να διαχειριστεί το συναίσθημα. Αυτή η σκέψη επίσης υπονοείται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης των εντυπώσεων και της δραματουργίας, λαμβάνοντας υπόψη την επικρατούσα μεταφορά ενός ηθοποιού που προσπαθεί να κερδίσει το κοινό του. Το πρόβλημα με αυτήν την αντίληψη του Συναισθηματικού Μόχθου είναι ότι δεν επιτρέπει τις περιπτώσεις στις οποίες κάποιος αυθόρμητα και αυθεντικά βιώνει και εκφράζει το προσδοκώμενο συναίσθημα. Σαφώς, ένας πάροχος υπηρεσίας μπορεί να αισθάνεται φυσικά αυτό που αναμένεται να εκφράσει, χωρίς να πρέπει να διεγείρει το συναίσθημα με την έννοια που το εξέτασε η Hochschild. Μια νοσοκόμα που αισθάνεται συμπάθεια στη θέα ενός τραυματισμένου παιδιού, δεν χρειάζεται να υποκριθεί. Χωρίς να μπαίνουμε σε αντιπαράθεση σχετικά με την ακριβή σχέση ανάμεσα στο γνωστικό και το συναισθηματικό, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το συναίσθημα μπορεί να εμφανιστεί και να βιωθεί με σχετικά μικρής προσπάθειας παρακίνηση. Έτσι, θεωρούμε αυτή την αυθεντική βίωση και έκφραση του προσδοκώμενου συναισθήματος ως το τρίτο τρόπο εκπλήρωσης του συναισθηματικού Μόχθου.

3.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΧΘΟΥ

3.6.1 Λειτουργίες του Συναισθηματικού Μόχθου

Αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση του έργου (Task effectiveness). Σύμφωνα με τη γενική λειτουργία των προτύπων (Feldman, 1984), η συμμόρφωση με τους κανόνες επίδειξης συναισθήματος διευκολύνει την εκπλήρωση του έργου – αν η έκφραση του συναισθήματος γίνει αντιληπτή από το στόχο ως λιγότερο ή περισσότερο ειλικρινής (Rafaeli & Sutton, 1989). Δοσμένης της δυναμικής και αναδυόμενης φύσης πολλών συναντήσεων εξυπηρέτησης, ο Συναισθηματικός Μόχθος παρέχει ένα κρίσιμο μέσο ρύθμισης της αλληλεπίδρασης. Ο Whyte (1973) εξέτασε πώς οι σερβιτόρες οδήγησαν ομαλά τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες μέσα από εκφραστικούς τρόπους όπως η έκφραση του προσώπου, η στάση του σώματος και ο τόνος της φωνής (Goffman, 1969). Έτσι, ο Συναισθηματικός Μόχθος μπορεί να αυξήσει την αυτό-αποτελεσματικότητα, (δηλαδή την πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να εκπληρώσει με επιτυχία τις απαιτήσεις του έργου) και την αποτελεσματικότητα του έργου.

Ανάλογα, εκπληρώνοντας τις κοινωνικές προσδοκίες, ο Συναισθηματικός Μόχθος κάνει τις αλληλεπιδράσεις πιο προβλέψιμες και αποφεύγει τα ενοχλητικά διαπροσωπικά προβλήματα, τα οποία διαφορετικά θα μπορούσαν να διαταράξουν τις αλληλεπιδράσεις. Ένας πωλητής που γελά με ένα κακόγουστο αστείο του πελάτη, επιτρέπει στην αλληλεπίδραση να ρέει πιο ομαλά (Gross & Stone, 1964). Έτσι, με την υποχρεωτική εμφάνιση του συναισθήματος και όχι με την αυθεντική βίωση του συναισθήματος, οι κανόνες επίδειξης επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αποστασιοποιηθεί γνωστικά από το εμπλεκόμενο συναίσθημα και να διατηρήσει την αντικειμενικότητα του και τη συναισθηματική του ισορροπία. Οι φοιτητές της Ιατρικής μαθαίνουν την τέχνη του «αποστασιοποιημένου ενδιαφέροντος» (Lief & Fox, 1963), όπου έχουν ενδιαφέρον αλλά παραμένουν αρκετά απόμακροι, προκειμένου να διατηρήσουν την αμεροληψία τους. Και οι δικηγόροι μαθαίνουν να ενεργούν επιθετικά στο δικαστήριο για λογαριασμό των πελατών τους, χωρίς να αισθάνονται σύγκρουση με την πραγματική ενοχή των πελατών τους (Hirschhorn, 1989).

Πάροχοι υπηρεσιών. Ο Συναισθηματικός Μόχθος μπορεί επίσης να διευκολύνει την αυτό-έκφραση. Όπως με τα περισσότερα πρότυπα, αν και οι κανόνες επίδειξης συναισθήματος περιορίζουν τη συμπεριφορά, υπάρχει ένας ορισμένος βαθμός ελευθερίας στο πώς αυτοί λαμβάνουν χώρα. Αυτό το εύρος της αποδοχής επιτρέπει στον πάροχο υπηρεσιών να προβάλει τουλάχιστον ένα μέρος του «αυθεντικού εαυτού» του μέσα στην αναπαράσταση, δηλαδή μια αίσθηση του ποιος είναι, μια αίσθηση του τι εκτιμά και τι θέλει και μια αίσθηση του πώς συνδέεται με τους άλλους. Οι Clark και Labeff (1982) εξέτασαν την μεγάλη ποικιλία των στυλ που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες για να πληροφορήσουν τους ανθρώπους για το θάνατο κάποιου αγαπημένου τους προσώπου, ενώ παρέμειναν σύμφωνοι με τα πρότυπα έκφρασης της συμπόνιας και της υποστηρικτικότητας και ο Jackall (1978) περιέγραψε πώς οι ταμίες των τραπεζών τροποποιούν οργανωσιακούς υποχρεωτικούς display rules, ώστε να ταιριάζουν με το δικό τους διαπροσωπικό στυλ. Η έρευνα στην περιβαλλοντική ψυχολογία δείχνει ότι οι ευκαιρίες για «προσωποποίηση / εξατομίκευση» του χώρου εργασίας (δηλαδή, η τροποποίησή του ώστε να ανακλά την ταυτότητα του εργαζομένου), συνδέεται με την ικανοποίηση (Sundstrom, 1986). Κατ' αναλογία, φαίνεται πιθανό ότι η

προσωποποίηση/εξατομίκευση της αναπαράστασης του ρόλου που παρέχεται από την εκφραστική ελευθερία θα προωθήσει την ευημερία.

Οι Ashforth και Humphrey (1995) υπέθεσαν ότι αν η έκφραση του συναισθήματος γίνει αντιληπτή ως ειλικρινής από το κοινό, τότε η συμμόρφωση με τους κανόνες επίδειξης συναισθήματος θα συνδέεται θετικά με την εκτέλεση του έργου. Επίσης, ότι η ελευθερία για αυτό-έκφραση στην εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου θα συνδέεται θετικά με την προσωπική ευημερία.

Πρέπει να σημειωθεί ότι περιστασιακές παρεκκλίσεις από τους κανόνες επίδειξης μπορούν επίσης να διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα του έργου και την αυτοέκφραση. Πρώτα, με την επιλεκτική παραβίαση των κανόνων, κάποιος αποτελεσματικά στέκεται «έξω από το ρόλο» για να επικοινωνήσει τη φύση και το βάθος (πραγματικά ή φαινομενικά) των προσωπικών του πεποιθήσεων. Ο Santino (1990) περιέγραψε επαγγελματικές ιστορίες που αντάλλασσαν μεταξύ τους οι αεροσυνοδοί και οι αχθοφόροι. Σε μία απ' αυτές, ένας εργαζόμενος που προκλήθηκε από ένα πολύ αγενή επιβάτη ή πιλότο, αντέδρασε άμεσα και έντονα. Η παρεκκλίνουσα φύση της απάντησης (δηλαδή της ανταπόδοσης της πρόκλησης) προσδίδει βάρος στο μήνυμα και μπορεί ακόμη και να βοηθήσει στη σφυρηλάτηση καινούριων κανόνων επίδειξης, ιδιαίτερα αν ο εργαζόμενος που εμπλέκεται έχει συσσωρευμένες ιδιοσυγκρασιακές πεποιθήσεις (Hollander, 1964). Η μεγάλη δημοσιότητα αυτών των επαγγελματικών ιστοριών φανερώνει τις ευεργετικές τους επιδράσεις πάνω στη συλλογική εκτίμηση των εργαζομένων και στην αλληλεγγύη.

Δεύτερο, οι Rafaeli και Sutton (1991) μελέτησαν τη χρήση των στρατηγικών συναισθηματικής αντίθεσης (emotional contrast strategies). Οι ανακριτές της αστυνομίας και οι εισπράκτορες χρεών, συχνά μεταφέρουν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών συναισθημάτων για να δημιουργήσουν αντίθετες επιδράσεις, οι οποίες ταυτόχρονα επιτείνουν την αγωνία που προκαλούν τα αρνητικά συναισθήματα και την εμπιστοσύνη που προκαλούν τα θετικά συναισθήματα. Από την παρέκκλιση των στερεοτυπικών προσδοκιών των αρνητικών κανόνων επίδειξης συναισθήματος για τους υπόπτους και τους οφειλέτες, οι ερευνητές πιστεύουν ότι επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συμμόρφωση.

3.6.2 Δυσλειτουργίες του Συναισθηματικού Μόχθου

Αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση του έργου (Task effectiveness). Ο Συναισθηματικός Μόχθος πιστεύεται ότι είναι ένα δίκικοπο σπαθί. Ο Ashforth υποστηρίζει ότι όταν ένα σύστημα εγκαθίσταται για να επιβλέπει μια δεδομένη υπηρεσία, η λογική προσδοκία που δημιουργείται είναι ότι η υπηρεσία θα εκτελεστεί αποτελεσματικά. Κατ' αναλογία, η ίδια η παρουσία ενός παρόχου υπηρεσιών (π.χ. ενός ταμιά τράπεζας σε σχέση με ένα μηχάνημα αυτόματης ανάλυσης) δημιουργεί την προσδοκία ότι η καλή υπηρεσία είναι εξασφαλισμένη. Ωστόσο, η καλή υπηρεσία συχνά είναι δύσκολο να παρασχεθεί. Πρώτον, οι αντιλήψεις του πελάτη για την καλή υπηρεσία εξαρτώνται λιγότερο από τη μηχανική συμμόρφωση του παρόχου με τους κανόνες επίδειξης και περισσότερο από το βαθμό στον οποίο ο πάροχος υπηρεσιών αποπνέει μια αίσθηση γνήσιας διαπροσωπικής ευαισθησίας και ενδιαφέροντος. Η δημιουργία αυτής της συναισθηματικής σχέσης δεν μπορεί απλά να είναι υποχρεωτική από τον οργανισμό. Δεύτερον, η ικανότητα των παρόχων να παρέχουν καλές υπηρεσίες είναι συχνά εξωτερικά περιορισμένη από την έλλειψη υλικών πόρων, μικρών ή μεγάλων διακυμάνσεων του επιπέδου των απαιτήσεων των πελατών, συγκρουόμενων και διαφορούμενων απαιτήσεων ρόλου από τους πελάτες, τους συναδέλφους, τη διεύθυνση κ.ά. Τρίτον, η «καλή υπηρεσία» είναι κατ' ανάγκη υποκειμενική και η δυναμική για απογοήτευση είναι μεγάλη, είτε επειδή οι συγκεκριμένες προσδοκίες συχνά ποικίλουν ανάμεσα στους πελάτες και ένας πάροχος υπηρεσιών ίσως δεν αντιλαμβάνεται ή είναι ανίκανος να ανταποκριθεί σε τέτοια ποικιλία, είτε επειδή οι διάφορες γνωστικές προκαταλήψεις προδιαθέτουν τους πελάτες να αντιλαμβάνονται τη μεταχείρισή τους δυσμενώς. Ο κίνδυνος τότε στις αρχικές προσδοκίες καλής εξυπηρέτησης είναι ότι μπορεί να μην εκπληρωθούν, με αποτέλεσμα την αποξένωση του πελάτη.

Πάροχοι υπηρεσιών. Ότι είναι λειτουργικό για τον οργανισμό και τον πελάτη, μπορεί να είναι δυσλειτουργικό για τον πάροχο υπηρεσιών. Το ενδιαφέρον της Hochschild (1983) για το Συναισθηματικό Μόχθο προέρχεται από αυτό που υποστηρίζει για τις ολέθριες επιπτώσεις τόσο της επιφανειακής, όσο και της βιωμένης προσποίησης πάνω στον εργαζόμενο. Πρώτον, η εμφάνιση συναισθημάτων τα οποία δεν αισθάνεται ο εργαζόμενος (surface acting) δημιουργεί μια αίσθηση πίεσης, την οποία η Hochschild ονόμασε συναισθηματική παραφωνία

(emotive dissonance), η οποία είναι παρόμοια με τη γνωστική παραφωνία (cognitive dissonance). Αυτή η ασυμφωνία μπορεί να προκαλέσει το άτομο να αισθάνεται ψευδές και υποκριτικό. Οι Loseke και Cahill (1986) περιέγραψαν ένα τέτοιο δίλλημα που αντιμετώπισαν οι φοιτητές κοινωνικής εργασίας: ο βοηθητικός τους ρόλος συχνά απαιτούσε να αποκρύπτουν τα αισθήματα τους από τους πελάτες και αυτοί βίωναν αυτή την απόκρυψη ως δόλια και σαν μια ένδειξη ότι δεν ήταν καλόπιστοι κοινωνικοί εργάτες. Τελικά, αυτή η ασυμφωνία μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική και εργασιακή αδυναμία προσαρμογής, όπως χαμηλή αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη, κυνισμό και αποξένωση από τη δουλειά. Πραγματικά, αυτή η συλλογιστική οδήγησε τον Foegen (1988) να υποστηρίξει ότι οι εργαζόμενοι με Συναισθηματικό Μόχθο θα έπρεπε να λαμβάνουν «επίδομα υποκρισίας».

Δεύτερον, όπως υποστηρίχθηκε από τους Darwin και Freud, ανάμεσα στα άλλα, οι συναισθηματικές αντιδράσεις εξυπηρετούν μια λειτουργία σηματοδότησης, βοηθώντας να βγάλουμε νόημα από τις καταστάσεις και να συνδεόμαστε με τους άλλους και με το περιβάλλον (Thoits, 1989). Η βιωμένη προσποίηση μπορεί να στρεβλώσει αυτές τις αντιδράσεις και να καταστρέψει την αίσθηση μας για τον αυθεντικό εαυτό. Ακριβώς όπως η εκφραστική ελευθερία υποστηρίχθηκε ότι προωθεί την ψυχολογική ευημερία, αυτή η εκφραστική αναστολή και η στρέβλωση μπορεί να καταστρέψει την ευημερία. Η βιωμένη προσποίηση, τελικά, οδηγεί σε αυτό-αποξένωση καθώς κάποιος μπορεί να χάσει την επαφή του με τον αυθεντικό του εαυτό, και αυτό μπορεί να καταστρέψει την ικανότητα του να αναγνωρίζει ή ακόμη και να βιώνει αυθεντικό συναίσθημα (Ashforth, 1989). Μία πόρνη δήλωσε: «προκειμένου να συνεχίσω, έπρεπε να απωθήσω τον εαυτό μου. Έπρεπε να διαχωρίσω ποια ήμουν από το τι έκανα... [αλλά] ανακάλυψα ότι δεν μπορούσα να γυρίσω τον εαυτό μου πίσω όταν τελείωνα τη δουλειά» (Terkel, 1974, σ.96). Περαιτέρω, η απόκρυψη ή η αναμόρφωση των αυθεντικών συναισθημάτων τα οποία κάποιος, σε άλλη περίπτωση θα προτιμούσε να εκφράσει, συνδέεται με ψυχολογικές και σωματικές δυσλειτουργίες (Pennebaker, 1985· King & Emmons, 1990· Parkinson, 1991). Σε μια μελέτη με σωφρονιστικούς υπαλλήλους, οι Rutter και Fielding (1988) βρήκαν ότι η αντιληπτή ανάγκη για καταπίεση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας συνδεόταν θετικά με γενικό στρες και αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

Συναισθηματικές διαφορές. Ο κοινός παρονομαστής αυτών των αρνητικών επιπτώσεων στους παρόχους υπηρεσιών είναι η διαφορά μεταξύ του τι προσδοκάται και του τι βιώνεται. Αυτή η διαφορά είναι συνηθισμένη, επειδή ακόμη κι αν οι display rules μπορεί να ρυθμίζουν την εκφραστική συμπεριφορά, δεν μπορούν να ρυθμίσουν την εκφραστική εμπειρία. Τα συναισθήματα συχνά αντανακλούν την κεντρική, προεξέχουσα και αξιόλογη ταυτότητα ή ταυτότητες) κάποιου. Ακόμη, τα συναισθήματα συχνά είναι ακούσια (π.χ. αισθανόμαστε λύπη στο άκουσμα μιας δυσάρεστης είδησης), συχνά υστερούν σε σχέση με τις απαιτήσεις της κατάστασης (ένας συναισθηματικά αρνητικά φορτισμένος δάσκαλος μπαίνει στην αίθουσα για να διδάξει, ενώ αναμένεται να είναι το λιγότερο συναισθηματικά ουδέτερος), και υπόκεινται σε περιστασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, διάθεση, κόπωση κ.ά εκτός από τις κανονιστικές απαιτήσεις (Thoits,1990). Τέλος, σύμφωνα με τους Ashforth και Fried (1988), η βιωμένη προσποίηση τείνει να γίνεται πιο δύσκολο με κάθε επανάληψη του ρόλου. Η συχνή επανάληψη τείνει να αμβλύνει τα συναισθήματα. Έτσι, οι Van Maanen και Kunda (1989) περιέγραψαν πώς οι χειριστές των διαδρομών σε ένα λούνα Παρκ, οι οποίοι αναμενόταν να είναι διαρκώς χαρούμενοι, ήταν συχνά σε κατάσταση «αυτόματου πιλότου» ή «σε έκσταση», βιώνοντας μόνο «συναισθηματικό μούδιασμα».

Οι ποικίλες δυσλειτουργίες που με συντομία περιγράφηκαν πιο πάνω, μπορεί να διαβρώσουν τόσο την επιθυμία, όσο και την ικανότητα για εκτέλεση Συναισθηματικού Μόχθου, και τελικά, μπορεί να υπονομεύσουν τις διάφορες λειτουργίες του Συναισθηματικού Μόχθου. Το ακριβές χρονοδιάγραμμα γι' αυτές τις συνέπειες είναι ασαφές. Οι δυσλειτουργίες μπορεί να γίνουν ολοφάνερες, τόσο με ένα άμεσο τρόπο, όσο και με ένα αθροιστικό μακροπρόθεσμο τρόπο. Η συγκινησιακή παραφωνία και η αποδυνάμωση του αυθεντικού εαυτού είναι ιδιαίτερα πιθανό να έχουν αθροιστικές συνέπειες. Το αποτέλεσμα είναι ότι σε σύγκριση με τις λειτουργικές επιδράσεις, οι δυσλειτουργικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να γίνουν εμφανείς σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Payne, Jick & Burke,1982).

3.7 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ, ΕΝΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΧΘΟΥ

Ένας άλλος τρόπος να εξετάσουμε το Συναισθηματικό Μόχθο είναι να λάβουμε υπόψη μας τη συχνότητα, την ένταση και την ποικιλία των απαιτήσεων για την εκτέλεση του συναισθηματικού μόχθου (Morris & Feldman, 1996). Οι Brotheridge και Lee (2003) χρησιμοποίησαν αυτή την προσέγγιση για να αναπτύξουν μια εξάπλευρη κλίμακα Συναισθηματικού Μόχθου (Emotional Labor Scale, ELS). Η ELS έχει πρόσβαση στη «συχνότητα, την ένταση, την ποικιλία της συναισθηματικής εμφάνισης, τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης και την επιφανειακή και τη βιωμένη προσπάθεια» (Brotheridge & Lee, 2003).

Οι Humphrey, Pollack και Hawver (2008) χρησιμοποίησαν τις έξι πλευρές για να εξετάσουν τις διαφορές μεταξύ των τύπων του Συναισθηματικού Μόχθου που εκτελούνταν από τους ηγέτες και εκείνου που εκτελούνταν από τους τρεις τύπους εργαζομένων στην εξυπηρέτηση: εξυπηρέτηση πελατών, επαγγελματιών φροντίδας και κοινωνικού ελέγχου. Αυτοί, επίσης, πρόσθεσαν τα συναισθήματα που βιώθηκαν από τους παρόχους υπηρεσιών ή από τους ηγέτες, τα οποία αποτελούν τις γνήσιες και αυθόρμητες συναισθηματικές αντιδράσεις τους. Επιπρόσθετα, συμπεριέλαβαν στην ταξινόμηση τους την αναγνώριση του ρόλου, επειδή αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει τις συνέπειες της εκτέλεσης του Συναισθηματικού Μόχθου στον εργαζόμενο (Ashforth & Humphrey, 1993). Υποστήριξαν ότι σε διάφορες χρονικές στιγμές, οι ηγέτες πρέπει να εμφανίζουν τα τυπικά συναισθήματα και των τριών τύπων των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση, που κυμαίνονται από φιλικά και θετικά συναισθήματα συμπάθειας και ενδιαφέροντος, ως εκνευρισμό, θυμό και άλλα συναισθήματα κοινωνικού ελέγχου. Έτσι, ο ρόλος της ηγεσίας απαιτεί ένα σημαντικά μεγαλύτερο εύρος εμφανιζόμενων συναισθημάτων ως μέρος της εργασίας, και επίσης, απαιτεί πολύ μεγαλύτερη εκλέπτυνση και κρίση σχετικά με το ποια συναισθήματα πρέπει να εμφανιστούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία είναι ένα θέμα που έχει εξεταστεί από τους ερευνητές με πολλούς τρόπους, αλλά και από διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι περισσότεροι απ' αυτούς συμφωνούν ότι η ηγεσία έχει σχέση με ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιεί το άτομο από θέση κύρους, μέσα από ένα αίσθημα αποστολής και οράματος για τον οργανισμό, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους που έθεσε, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Πασιαρδής, 2004· Χατζηπαντελή, 1998). Στις περισσότερες προσεγγίσεις, κεντρικό ρόλο έχει η έννοια της επιρροής. Σύμφωνα με τον Chemers (1997) ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής ή επίδρασης κατά την οποία, το άτομο επιτυγχάνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει τον κοινό σκοπό. Οι Leithwood και Riehl (2003) καθόρισαν ως ηγεσία τη λειτουργία κατά την οποία το άτομο συνεργαζόμενο με άλλους και ασκώντας επιρροή, παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη στόχων. Οι Hersey και Blanchard (1972) εκλαμβάνουν την ηγεσία, ως «μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει ένα άτομο ή μια ομάδα, με σκοπό να πραγματοποιηθούν ορισμένοι στόχοι σε ορισμένες συνθήκες» (σελ. 168) συμφωνώντας κατά ένα μέρος με τους Katz και Kahn (1978), οι οποίοι θεωρούν την ηγεσία ως μία αυξητική επιρροή που υπερβαίνει τη μηχανική συμμόρφωση των μελών ενός οργανισμού προς τις γενικές του κατευθύνσεις.

Το σημείο σύγκλισης όλων των ορισμών που προηγήθηκαν είναι η άσκηση επιρροής που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους, ώστε να εργαστούν για την διεκπεραίωση του έργου τους. Αυτή η επιρροή αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες, που είναι σε θέση να επιβάλει, οι ειδικές γνώσεις, που κατέχει, η θέση του, η οποία περιβάλλεται από κύρος ανάλογα με τις ευθύνες της, και τέλος, η γενικότερη προσωπικότητα, που τον καθιστά πρότυπο προς μίμηση (Μπουραντάς, 2001). Οι νεότερες απόψεις περί ηγεσίας εστιάζουν στη συναισθηματική επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στην ομάδα των υφισταμένων, επιδρώντας στα συναισθήματά τους, στις αντιλήψεις τους και κατ' επέκταση στη συμπεριφορά που υιοθετούν εκείνοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002· Hoy & Miskel, 2005· Humphrey, 2002· Zaccaro, 2007).

Το συναίσθημα λοιπόν, θεωρείται καθοριστικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας (Ashkanasy & Tse, 2000· Boal & Hooijberg, 2000· George, 2000). Αν αποδεχθούμε την ηγεσία ως μία συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία η οποία προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις στους υφισταμένους, τότε ο κατάλληλος χειρισμός των συναισθημάτων θα αποτελέσει κριτήριο αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Dasborough, 2006). Η George (2000) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα και η σωστή διαχείρισή τους από τον ηγέτη μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα του οργανισμού και εστιάζει σε πέντε διαδικασίες οι οποίες οδηγούν τον οργανισμό στην επιτυχία. Αναλυτικότερα, ο ηγέτης αναπτύσσει στόχους, εμφυσά ένα αίσθημα εκτίμησης προς την εργασία, γεννά και συντηρεί τον ενθουσιασμό στους υφισταμένους, ενθαρρύνει την ελαστικότητα στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή, και τέλος καθιερώνει μία ταυτότητα για τον οργανισμό. Όλες αυτές οι πρακτικές εμπλέκουν το συναίσθημα, δίνοντας έτσι έμφαση στο χειρισμό του από την ηγεσία. Ταυτόχρονα οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από το συναίσθημα που εκδηλώνει ο ηγέτης, μέσω της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Σύμφωνα με την εργασία της Fredrickson (2001) στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, τα άτομα που ενεργούν με βάση θετικά συναισθήματα (ευτυχία, αποτελεσματικότητα, προσαρμοστικότητα, ελπίδα) διεκδικούν τη γνώση και ενθαρρύνουν καινοτόμες και διερευνητικές σκέψεις και δράσεις. Έτσι τα άτομα αναπτύσσονται αποτελεσματικά και αποδίδουν, βασιζόμενα στις προσωπικές τους πηγές και μέσα. Ηγέτες που είχαν ιδιοσυγκρασιακά υψηλότερο θετικό συναίσθημα αξιολογούνταν αφενός ως πιο καλοί ηγέτες (Staw & Barsade, 1993), και αφετέρου ως πιο συμπαθείς σε ένα έργο συνέντευξης (Fox & Spector, 2000), ενώ οι ίδιοι ηγέτες είχαν υφισταμένους με καλύτερη απόδοση σε σύγκριση με άλλες ομάδες οι οποίες διοικούσαν από ηγέτες με εξαιρετικά υψηλά επίπεδα αρνητικού συναισθήματος (George, 1995· Sý, Côté, & Saavedra, 2005).

Συμπερασματικά, η ηγεσία αποτελεί μία δυναμική, διαδραστική και πολύπλοκη διαδικασία σχέσεων, επιδράσεων και επιρροής, που δεν περιορίζεται στον ηγέτη αλλά περιλαμβάνει τους συνεργάτες του, τους υφισταμένους και γενικότερα την ομάδα στην οποία λειτουργεί (House, 1996· Avolio et al., 2009). Η αλληλεπίδραση ηγεσίας, υφισταμένων, περιστάσεων και συγκεκριμένου γενικότερα (Bryman, 1996), αποτελεί αντικείμενο μελέτης, προσδίδοντας μια ολιστική θεώρηση στην έννοια

της ηγεσίας (Beyer, 1999). Επίσης, τα νέα μοντέλα ηγεσίας δίνουν έμφαση στη συμβολική συμπεριφορά του ηγέτη, στα μηνύματα έμπνευσης και οράματος, που μεταφέρει, στα συναισθήματα, στις ιδεολογικές και ηθικές αξίες του (Lowe & Gardner, 2000· Newcombe & Ashkanasy, 2002· Avolio, 2005), και τέλος, στην προσοχή που επιδεικνύει προς τους υφισταμένους και στην πνευματική κινητοποίηση που προκαλεί με τις ενέργειές του (Burns, 1978· Bass, 1985). Αυτή η νέα προσέγγιση αποτελεί την ηγεσία νέου ύφους (new-genre leadership) (Boal & Hooijberg, 2000· Avolio et al., 2009·), η οποία αντιπαραβάλλομενη με την παραδοσιακή ηγεσία (traditional leadership), επικεντρώνεται στην ανταποδοτική σχέση ηγέτη και υφισταμένου, στη στοχοθεσία και στην παροχή στήριξης και κατεύθυνσης.

Συνοπτικά, η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τη θεσμική έννοια του όρου, που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού (Σαΐτης, 2005), αλλά αντιπροσωπεύει διαδικασίες κοινωνικής και συναισθηματικής επιρροής των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί (Dasborough & Ashkanasy, 2002· Yukl, 2006· Kafetsios, Nezlek & Vasiou, 2010). Έτσι το συναίσθημα διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας με δεδομένο ότι εμποτίζει τη μνήμη, τις σκέψεις, την κρίση και τις διαπροσωπικές συμπεριφορές (Newcombe & Ashkanasy, 2002· Forgas & Wyland, 2006). Φαίνεται ότι η συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο της εργασίας, δεν εξαρτάται μόνο από γνώρισμα της προσωπικότητάς του (Zaccaro, 2007), αλλά διαμορφώνεται μέσω της αλληλεπίδρασης που ασκείται κατά την συνδιαλλαγή με τα άλλα μέλη του οργανισμού, είτε είναι συνάδελφοι, είτε προϊστάμενοι, είτε υφιστάμενοι (Ashkanasy et al., 2002). Οπότε το συναίσθημα και η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγεσίας.

Οι Hooijberg, Hunt και Dodge (1997) ενσωμάτωσαν τη ΣΝ στις μοντέρνες θεωρίες για την ηγεσία παρουσιάζοντας ένα πλαίσιο, που περιλαμβάνει τη γνωστική, κοινωνική και συμπεριφορική πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Υποστήριξαν, ότι η κοινωνική πτυχή της ηγετικής ικανότητας, συνδυάζει την κοινωνική διαφοροποίηση και την κοινωνική ένταξη. Το μεν πρώτο γνώρισμα αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει και να αναγνωρίζει τις διαφορετικές όψεις και σημασίες μιας συγκεκριμένης κοινωνικής κατάστασης, ενώ το δεύτερο

περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να διακρίνει τις υπάρχουσες όψεις των κοινωνικών σχέσεων, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Αυτά τα γνωρίσματα, τα οποία ταυτόχρονα αποτελούν ικανότητες της ΣΝ, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης εμπεριέχεται ως βασικό γνώρισμα του αποτελεσματικού ηγέτη και από τους Boal και Hooijberg (2000) οι οποίοι τόνισαν τη συμπεριφορική πολυπλοκότητα, την οποία απαιτεί ο ρόλος του ηγέτη. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης απαιτείται να υποδυθεί διάφορους ρόλους ανάλογα με την περίπτωση. Η κοινωνική νοημοσύνη λειτουργεί ως ικανότητα, η οποία καθορίζει τη συμπεριφορά του, προσαρμόζοντάς την στα δεδομένα, που προκύπτουν κάθε φορά. Ταυτόχρονα η κοινωνική νοημοσύνη περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου που αντιλαμβάνεται κανείς τους άλλους και την αντίστοιχη ενεργοποίηση την κατάλληλη στιγμή και με το σωστό τρόπο δράσης. Αυτό ορίζεται ως ηγετική σοφία (Sternberg, 1985). Έτσι η κατανόηση των συναισθημάτων και των διαθέσεων των εμπλεκομένων μελών, βοηθά τον ηγέτη να αποφασίσει ποιες στρατηγικές θα είναι αποτελεσματικές και πως αυτές θα πρέπει να παρουσιαστούν καλύτερα. Η ΣΝ εννοιολογικά μοιράζεται τα ίδια γνωρίσματα με αυτά της κοινωνικής νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990).

Η σημαντικότητα της ΣΝ στην αποτελεσματική ηγεσία υποστηρίχτηκε από πολλούς ερευνητές. Ο Day (2000) ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη συμπεριέλαβε συγκεκριμένες διαπροσωπικές ικανότητες, όπως αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα. Παράλληλα οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή ΣΝ έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν τις ικανότητές τους για να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων και ταυτόχρονα να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες κατά τη λήψη των αποφάσεων για δημιουργικά και θετικά αποτελέσματα (George, 2000). Επίσης οι συναισθηματικά

ευφυείς ηγέτες μεταδίδουν το όραμά τους και τον ενθουσιασμό τους στους υφισταμένους δημιουργώντας θετικές και εποικοδομητικές σχέσεις μαζί τους (Ashkanasy & Tse, 2000). Ενώ οι Caruso, Mayer και Salovey (2001) διατύπωσαν την άποψη, ότι η ΣΝ αποτελεί τον καταλύτη της ηγεσίας. Υποστήριξαν, ότι η ΣΝ βοηθά τους ηγέτες να μορφοποιήσουν τους στόχους και τις επιδιώξεις της ομάδας,

να εκφράσουν τον ενθουσιασμό στα μέλη, να συναισθανθούν τους υφισταμένους και να καθιερώσουν τη συνεργασία και αφοσίωση στον οργανισμό.

Οι Wong και Law (2002) στην έρευνά τους υποστήριξαν, ότι η ΣΝ έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας. Ειδικότερα η ΣΝ των ηγετών επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι πρώτοι εμφανίζουν υποστηρικτική συμπεριφορά απέναντι στους δεύτερους συναισθανόμενοι τα συναισθήματά τους. Έτσι μακροπρόθεσμα επηρεάζεται η εργασιακή τους απόδοση. Βέβαια η επίδραση της ΣΝ των προϊσταμένων, εξαρτάται και από τη ΣΝ των εργαζομένων. Οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι συνήθως απαιτούν λιγότερη μεσολάβηση από τους προϊσταμένους σε σχέση με τους έχοντες χαμηλή ΣΝ εργαζομένους, οι οποίοι χρειάζονται τη συναισθηματική υποστήριξη για να είναι πιο αποδοτικοί και δημιουργικοί.

Η ΣΝ του ηγέτη αποτελεί μια προσωπική δεξιότητα, η οποία συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του οργανισμού συνδυαζόμενη βέβαια με άλλες γνωστικές ικανότητες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), παρά τις αντίθετες απόψεις, που υποστηρίζουν την ανωτερότητα της γνωστικής ευφυΐας στην αποτελεσματική ηγεσία (Antonakakis, 2003, 2004). Η σταχυολόγηση των ερευνών δείχνει τη σημασία του συναισθήματος και της ΣΝ στην ηγεσία (βλ. Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009). Η ΣΝ συμβάλλει στην προώθηση της συνεργασίας στα πλαίσια της ομάδας, καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων (Καφέτσιος, 2003) και γενικότερα στις καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων (Law, Wong, & Song, 2004• Lyons & Schneider, 2005).

4.2 ΔΙΕΥΘΥΝΩΝΤΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΧΘΟ

Αν και ο Συναισθηματικός Μόχθος έχει μελετηθεί σχεδόν αποκλειστικά μεταξύ των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση, οι ηγέτες επίσης εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο όποτε χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους εκφράσεις για να επηρεάσουν τις διαθέσεις και τα αισθήματα των υφισταμένων τους και των μελών της ομάδας. Έτσι, ο Συναισθηματικός Μόχθος είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας διαχείρισης των συναισθημάτων τους, αλλά και των συναισθημάτων

των άλλων. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να ελέγχουν τις διαδικασίες συναισθηματικής εξάρτησης και για να επηρεάζουν τα συναισθήματα όσων βρίσκονται γύρω τους. Οι ηγέτες μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν τεχνικές Συναισθηματικού Μόχθου για να δημιουργούν θετικά γεγονότα στο χώρο εργασίας. Το να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο μπορεί επίσης να είναι ένας σημαντικός τρόπος για να διαχειρίζεται συγγενικές ταυτότητες και να δημιουργεί μια κοινή ταυτότητα ανάμεσα στους ηγέτες και τα μέλη της ομάδας.

Τώρα πια είναι πλατιά αναγνωρισμένο ότι τα συναισθήματα παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας και στις διαδικασίες ηγεσίας. Στον ακαδημαϊκό χώρο, τα βιβλία με συλλογές κεφαλαίων αφιερωμένα αποκλειστικά στα συναισθήματα που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας είναι πολύ συχνά, αλλά και πολύ επιτυχημένα (π.χ. Fineman,2000· Lord, Klimoski & Kanfer,2002· Hartel, Zerbe & Ashkanasy,2005· Ashkanasy & Cooper,2008). Επιπρόσθετα, τα σχετικά με την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά περιοδικά, έχουν πολύ συχνά ειδικά θέματα που επικεντρώνονται στα συναισθήματα (Fisher & Ashkanasy,2000· Fox,2002· Humphrey,2002· Jordan & Troth,2006· Brotheridge & Lee,2008). Ένα άλλο σημάδι του βαθμού στον οποίο η μελέτη των συναισθημάτων έχει κερδίσει την ακαδημαϊκή αποδοχή είναι η ανάπτυξη του δικτύου συναισθημάτων EMONET, το οποίο έχει πάνω από 800 μέλη παγκοσμίως. Οι επαγγελματίες έχουν επίσης καταλάβει την αξία των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας και έχουν κάνει βιβλία όπως το Primal Leadership (Goleman, Boyatzis&McKee,2002) μπεστ σέλερ. Το πιο δημοφιλές περιοδικό που διαβάζεται από επιχειρηματίες ηγέτες, το Harvard Business Review, έχει επίσης δημοσιεύσει ένα μεγάλο αριθμό άρθρων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Αν και πολλοί ηγέτες τώρα αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των άλλων, αυτό δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Συγκεκριμένα, είναι πολύ δύσκολο να επηρεάσει κανείς τα συναισθήματα των άλλων με το σωστό τρόπο, ειδικά κάτω από πιεστικές εργασιακές συνθήκες, αυστηρές προθεσμίες και απαιτητικούς στόχους. Οι σκεπτικιστές του κινήματος των συναισθημάτων ήθελαν να το παρουσιάσουν σαν μια απλοϊκή προσέγγιση που απαιτούσε πάντα από τους ανθρώπους να φορούν ένα χαρούμενο πρόσωπο. Στην πραγματικότητα, οι ηγέτες μερικές φορές επιτυγχάνουν

καλύτερα αποτελέσματα επιδεικνύοντας θυμό (Fitness,2000· Tiedens,2001·Van Kleef & Cote,2007), ενώ αντίθετα άλλες φορές η εμφάνιση συμπάθειας και ενσυναίσθησης μπορεί να επιτύχουν καλύτερες αντιδράσεις (Kellett, Humphrey & Sleeth,2002,2006·Gaddis, Connelly & Mumford,2004· Bono & Ilies,2006). Έτσι, το να ηγείται κανείς με συναισθήματα είναι μια περίπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί σημαντική κρίση για το ποια συναισθήματα πρέπει να παρουσιαστούν. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που παρακολουθεί το λάθος ενός εργαζομένου πρέπει 1)να «διαβάσει» με ακρίβεια τις εκφράσεις του προσώπου του εργαζομένου για να καταλάβει αν ο εργαζόμενος προσπάθησε σκληρά για να εκτελέσει σωστά ή ήταν αδιάφορος και απρόσεκτος, 2)έπειτα, ο ηγέτης πρέπει να αποφασίσει ποια συναισθηματική αντίδραση ταιριάζει καλύτερα με τις συνθήκες (π.χ. συμπάθεια για την απογοήτευση του εργαζομένου, θυμός για το λάθος ή κάποιος ενδιάμεσος συναισθηματικός τόνος), και 3) έπειτα ο ηγέτης πρέπει να είναι αρκετά συναισθηματικά εκφραστικός, ώστε να μεταβιβάσει ακριβώς το σωστό τόνο για να έχει την επιθυμητή επίδραση.

Η βιβλιογραφία για το συναισθηματικό Μόχθο μπορεί να μας δώσει κάποιες ιδέες για το πώς οι ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των άλλων (Humphrey, 2005,2006·Humphrey, Pollack & Hawver,2008). Για παράδειγμα, αυτή η βιβλιογραφία έχει περιγράψει διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να εμφανίσουν συναισθήματα στους άλλους. Μία σχετική βιβλιογραφία, αυτή για τη ρύθμιση του συναισθήματος, περιγράφει μερικές επιπρόσθετες τεχνικές επίσης (Gross,1998a,1998b· Grandey,2000).Ακόμη περισσότερο, η έρευνα για το Συναισθηματικό Μόχθο έχει επίσης εξετάσει τις ψυχολογικές συνέπειες που ασκούν τα εμφανιζόμενα συναισθήματα πάνω σ' αυτόν που τον εκτελεί. Ακόμη και η εμφάνιση θετικών συναισθημάτων, όπως η εξυπηρέτηση με χαμόγελο, μπορεί να είναι αγχωτική και δύσκολη να γίνει σε μερικές περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, αδέξιες προσεγγίσεις που χωρίς περιστροφές απαιτούν από τους ανθρώπους να εμφανίσουν συναισθήματα που δεν αισθάνονται στην πραγματικότητα, μπορεί να έχουν πολύ επιζήμιες συνέπειες για τους εργαζομένους, τους ηγέτες και τον οργανισμό.

Η ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο είναι μόνο ένα μέρος από ολόκληρη τη διαδικασία της διαχείρισης των συναισθημάτων. Το να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο μπορεί να είναι ο σημαντικότερος τρόπος με τον οποίο οι

ηγέτες διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους, καθώς επίσης και τα συναισθήματα των συναδέλφων τους και των υφισταμένων τους.

Οι Brotheridge και Lee (2008) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για τη «συναισθηματική φύση της εργασίας», βασισμένο στην επισκόπηση των σχετικών άρθρων, καθώς επίσης και στη δική τους ευρεία γνώση της έρευνας για τη διαχείριση των συναισθημάτων. Το μοντέλο τους απεικονίζει μια ακολουθία πέντε σταδίων, με το πρώτο στάδιο να αρχίζει με δύο σκέλη, ένα για τους κανόνες επίδειξης και ένα άλλο για τις συναισθηματικές εκδηλώσεις και τις αποφάσεις. Έτσι, οι κανόνες επίδειξης συναισθήματος είναι ένα βασικό κομμάτι της θεωρίας του συναισθηματικού Μόχθου

Οι Ashforth και Humphrey (1993) ισχυρίστηκαν ότι η έννοια του συναισθηματικού Μόχθου θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλους ρόλους, πέρα από τους παρόχους υπηρεσιών. Υπέθεσαν ότι «δεδομένου ότι οι ρόλοι είναι ουσιαστικά δέσμες κοινωνικών προσδοκιών και ότι τα συναισθήματα βιώνονται αναπόφευκτα κατά την εκτέλεση των ρόλων, είναι δύσκολο να φανταστούμε ένα οργανωσιακό ρόλο στον οποίο οι κανόνες επίδειξης συναισθήματος δεν θα εφαρμόζονται σε διάφορα σημεία» (σ.109-110). Ωστόσο, στη συγκεκριμένη εργασία τους δεν εξέτασαν διεξοδικά την ηγεσία και τη σχέση της με το Συναισθηματικό Μόχθο. Οι Brotheridge και Grandey (2002) ήταν από τις πρώτες που συμπεριέλαβαν managers μέσα στο δείγμα των εργαζομένων που εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο. Βρήκαν ότι οι managers εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο τόσο συχνά όσο και οι πωλητές, οι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση και οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα φροντίδας.

Ο Humphrey (2005, 2006) επινόησε την έκφραση «ηγεσία με Συναισθηματικό μόχθο» (leading with emotional labor), για να παραπέμψει στους managers ή σε άλλους ηγέτες που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό μόχθο και συναισθηματικές εμφανίσεις για να επηρεάσουν τις διαθέσεις, τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τις επιδόσεις των υφισταμένων τους ή των οπαδών. Αν και οι οπαδοί και οι υφιστάμενοι είναι πολύ πιθανόν να επηρεαστούν από παρατηρήσιμες συναισθηματικές παρουσιάσεις, οι ηγέτες πρέπει να ασκούν Συναισθηματικό μόχθο προκειμένου να παράγουν τις σωστές συναισθηματικές εκφράσεις για να παρακινήσουν ή να επηρεάσουν τους οπαδούς τους. Ο όρος «ηγεσία με

Συναισθηματικό μόχθο» παραπέμπει σε ολόκληρη τη διαδικασία με την οποία οι ηγέτες χρησιμοποιούν συναισθηματικές ρ για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους.

Ο Humphrey (2006) ανέπτυξε τη θεωρία που λέει ότι οι ηγέτες με υψηλή ενσυναϊψηση θα είναι πιο ηθικοί και αυθεντικοί, και ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο, για να είναι περισσότερο συναισθηματικά εκφραστικοί, είναι πιο πιθανό να είναι μετασχηματιστικοί ηγέτες. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία είναι και η Epitropaki (2006), η οποία βρήκε ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο θεωρήθηκαν από τους υφισταμένους τους ως πιο μετασχηματιστικοί. Ο Humphrey (2006) υποστήριξε ότι το να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο, είναι ένας βασικός τρόπος με τον οποίο οι managers επηρεάζουν τα συναισθήματα των οπαδών τους, και ότι οι managers μπορούν να χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να αντιμετωπίσουν τις απογοητεύσεις στο χώρο εργασίας και να ενσταλάξουν αισθήματα αισιοδοξίας. Ως αποτέλεσμα, οι βελτιωμένες διαθέσεις των εργαζομένων θα οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση. Σύμφωνα με τους Humphrey, Pollack και Hawver (2008), το να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο συμβαίνει όταν οι managers και οι ηγέτες χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο και συναισθηματικές εμφανίσεις για να επηρεάσουν τις διαθέσεις, τα συναισθήματα, τα κίνητρα και την απόδοση των υφισταμένων ή των οπαδών τους. Η ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο αναφέρεται σε ολόκληρη τη διαδικασία με την οποία οι συναισθηματικές εμφανίσεις των ηγετών επηρεάζουν τις διαθέσεις των υφισταμένων και έτσι και την απόδοσή τους, και περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση από τον ηγέτη της επιφανειακής και της βιωμένης προσποίησης, των γνήσιων συναισθηματικών εκφράσεων, καθώς επίσης και τις επιδράσεις τους στις διαθέσεις και την απόδοση των υφισταμένων. Η συναισθηματική μετάδοση (contagion) έχει αποδειχθεί ότι είναι μια πολύ μεγάλη δύναμη στο χώρο εργασίας (Pygh,2001` Barsade,2002` Sy, Cote & Saavedra,2005` Bono & Ilies,2006), και οι ηγέτες που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να ελέγχουν τις δικές τους συναισθηματικές εκφράσεις, μπορούν να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική μετάδοση για να επηρεάσουν τους άλλους στο χώρο εργασίας επίσης. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε επίσης να χρησιμοποιούμε τον όρο «ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο» για να συμπεριλάβουμε στρατηγικές ρύθμισης του συναισθήματος και άλλες στρατηγικές που οι ηγέτες και οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν για να

επηρεάσουν τις διαθέσεις και έτσι την απόδοση των υφισταμένων τους. Επειδή οι θεωρητικοί του συναισθηματικού Μόχθου έχουν συμπεριλάβει στα μοντέλα τους θεωρίες για οργανωσιακά πρότυπα που ρυθμίζουν τις συναισθηματικές εμφανίσεις (Rafaeli & Sutton, 1987· Ashforth & Humphrey, 1993· Kelly & Barsade, 2001), καθώς επίσης και θεωρίες σχετικά με το πώς η κοινωνική κατάσταση επηρεάζει τις συναισθηματικές εμφανίσεις (Humphrey, 1985, 2000· Tiedens, 2001), αυτές οι έννοιες είναι επίσης μέρος της προοπτικής της ηγεσίας με Συναισθηματικό Μόχθο και έτσι περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των κανόνων επίδειξης συναισθήματος από τους ηγέτες που οδηγούν εμφανίσεις, καθώς και άλλων managers και μελών των οργανισμών. Επιπρόσθετα, αυτοί οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις ψυχολογικές συνέπειες, όπως τα αισθήματα με αυθεντικότητας και συναισθηματικής παραφωνίας, που οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται κατά την εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου. Σε αντίθεση με παλιότερες θεωρίες που αγνοούν ή απορρίπτουν το ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία της ηγεσίας, η προσέγγιση «ηγεσία με Συναισθηματικό μόχθο» αναγνωρίζει το βασικό ρόλο των συναισθημάτων τόσο των ηγετών, όσο και των οπαδών στις σχέσεις ηγέτη-οπαδού.

Οι θεωρητικοί της ηγεσίας έχουν μελετήσει το χάρισμα και άλλες μορφές συναισθηματικής εκφραστικότητας (Mio et al., 2005· Keller et al., 2006). Αυτή η έρευνα δείχνει τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής εκφραστικότητας στην ηγεσία. Ωστόσο, αυτές οι θεωρίες για την ηγεσία, σε αντίθεση με τις θεωρίες για το Συναισθηματικό μόχθο, γενικά δεν έχουν λάβει υπόψη τους τις ψυχολογικές επιδράσεις πάνω στους ηγέτες που έχουν να παρουσιάσουν τα κατάλληλα συναισθήματα, τα οποία πολλές φορές μπορεί να μην αισθάνονται στην πραγματικότητα. Η βιβλιογραφία για το Συναισθηματικό μόχθο δείχνει ότι αυτή δεν είναι μια απλή διαδικασία για τους ηγέτες.

Γενικά μιλώντας, ο συναισθηματικός μόχθος έχει μελετηθεί ανάμεσα σε τρεις τύπους εργαζομένων στον τομέα παροχής υπηρεσιών:

- 1} εργασίες εξυπηρέτησης πελατών
- 2} νοσηλευτικά επαγγέλματα φροντίδας
- 3} εργασίες κοινωνικού ελέγχου

Στις εργασίες εξυπηρέτησης πελατών, οι συναισθηματικοί κανόνες παρουσίασης γενικά απαιτούν «εξυπηρέτηση με χαμόγελο» (Rafaeli & Sutton, 1987· Pugh, 2001· Van Dijk & Brown, 2006). Αυτές οι δουλειές γενικά απαιτούν την έκφραση φιλικότητας, θετικών συναισθημάτων, τα οποία πολλοί άνθρωποι απολαμβάνουν να εκφράζουν αλλά και να βιώνουν, αν και μερικές φορές, οι πυρετώδεις ρυθμοί εργασίας καθιστούν αυτές τις εμφανίσεις δύσκολες. Με άλλα λόγια, τα συναισθήματα τα οποία αυτοί οι εργαζόμενοι απαιτείται να εμφανίζουν είναι αυτά καθ' αυτά θετικά από μόνα τους, αλλά οι δυσάρεστες εργασιακές συνθήκες και οι αγενείς πελάτες σημαίνει ότι μερικές φορές οι εργαζόμενοι πρέπει να παραποιήσουν τις συναισθηματικές τους εκφράσεις. Στα επαγγέλματα φροντίδας, όπως οι νοσηλεύτες, οι εργαζόμενοι πρέπει να εμφανίζουν συναισθήματα όπως συμπάθεια και ανησυχία που σχετίζονται με θλιβερά και στρεσογόνα γεγονότα της ζωής. Έτσι, τα επαγγέλματα αυτά συχνά παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Η τρίτη κατηγορία, εργασίες κοινωνικού ελέγχου, περιλαμβάνει επαγγέλματα όπως η αστυνομία, μπράβοι και εισπράκτορες λογαριασμών. Όπως απέδειξε ο Sutton (1991) στη μελέτη του για τους εισπράκτορες λογαριασμών, τα πρότυπα εμφάνισης σ' αυτές τις εργασίες μπορεί να απαιτούν την έκφραση θυμού ή άλλων συναισθημάτων που γενικά θεωρούνται αρνητικά. Η παρουσίαση αυτών των αρνητικών συναισθημάτων στο σωστό βαθμό μπορεί να είναι δύσκολη. Για παράδειγμα, η εμφάνιση αρκετού εκνευρισμού ή θυμού ώστε να αναγκαστεί ο πελάτης να πληρώσει, αλλά όχι τόσο πολύ ώστε ο πελάτης να καταφύγει σε καταγγελία. Σε γενικές γραμμές, ο τύπος των συναισθημάτων που οι εργαζόμενοι πρέπει να εμφανίζουν διαφέρει ανάλογα με τον τύπο εργασίας.

Οι ηγέτες πρέπει να εμφανίζουν μια πλατιά ποικιλία συναισθημάτων, που κυμαίνονται από τη φιλικότητα ως τη συμπάθεια, και από την υποστήριξη ως το θυμό. Έτσι, πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν όλα τα συναισθήματα που απαιτούνται από τους τρεις διαφορετικούς τύπους εργαζομένων στην εξυπηρέτηση. Επιπλέον, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την κρίση σχετικά με το ποιο συναίσθημα θα εμφανίσουν στη συγκεκριμένη στιγμή. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος έρχεται με καθυστέρηση, ο ηγέτης πρέπει να διαλέξει ανάμεσα στο να δείξει συμπάθεια για τα προσωπικά προβλήματα του εργαζομένου που προκάλεσαν την καθυστέρηση και στο να εκφράσει αποδοκιμασία. Η απόφαση σχετικά με το

ποιο συναίσθημα θα εμφανίσει μπορεί να είναι σημαντικά πιο πολύπλοκη από εκείνη ενός τυπικού εργαζομένου στην εξυπηρέτηση, ο οποίος πρέπει να εμφανίσει το ίδιο συναίσθημα με έναν επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Η πρόταση που κάνουν οι Humphrey, Pollack και Hawver (2008), είναι ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα εμφανίζουν μια μεγάλη ποικιλία συναισθημάτων, συμπεριλαμβανομένης της φιλικότητας, της συμπάθειας καθώς και συναισθήματα από επαγγέλματα τύπου κοινωνικού ελέγχου, ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα εξυπηρέτησης πελατών, τυπικά πρέπει να εκφράσουν μια πιο περιορισμένη γκάμα συναισθημάτων, κατάλληλων για το επάγγελμά τους. Ακόμη προτείνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιήσουν σημαντικά περισσότερη κρίση σχετικά με το ποια συναισθήματα θα εμφανίσουν σε σύγκριση με τους εργαζομένους στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης πελατών.

4.3 ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι ηγέτες έχουν ουσιαστική επιρροή πάνω στις διαθέσεις των μελών των ομάδων και στις συναισθηματικές τους καταστάσεις, και γι' αυτό, αυτή η επιρροή μπορεί είτε να βοηθήσει, είτε να παρεμποδίσει την απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, τρεις μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες μπορούν είτε να αυξήσουν, είτε να μειώσουν το αίσθημα της απογοήτευσης στους υφισταμένους. Πρώτα, οι Pirola-Merlo et al., (2002) μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο αρνητικά γεγονότα στο χώρο εργασίας, όπως τα εμπόδια στην απόδοση, επηρέασαν το συναισθηματικό κλίμα της ομάδας. Το θεωρητικό τους μοντέλο βασίστηκε στη Θεωρία Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory, Weiss & Cropanzano, 1996· Weiss et al., 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα έχουν το μέσο όρο επιπέδων διάθεσης, ο οποίος μπορεί να είναι είτε πιεσμένος ή ανεβασμένος από θετικά ή αρνητικά γεγονότα στην εργασία. Οι Pirola-Merlo et al. (2002) υποστήριξαν ότι ένα από τα καθήκοντα των managers είναι να βοηθούν τους υφισταμένους τους να αντιμετωπίζουν τα πολυάριθμα αρνητικά γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας. Συνεπώς με το μοντέλο τους, βρήκαν ότι οι ηγέτες με διευκολυντικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βοήθησαν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της

κακής διάθεσης που τους προκάλεσαν τα εμπόδια στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, βρήκαν ότι οι συνέπειες της καλής διάθεσης μεταφράζονται σε αυξημένη απόδοση.

Μια δεύτερη μελέτη βρήκε, επίσης, ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τα αισθήματα της απογοήτευσης και της αισιοδοξίας στους υφισταμένους (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Αντλώντας από τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994), οι McColl-Kennedy και Anderson υποστήριξαν ότι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των ηγετών είναι να ενσταλάζουν αισθήματα αισιοδοξίας και να πείθουν τους οπαδούς ότι οι προκλητικοί στόχοι είναι δυνατό να επιτευχθούν. Αυτοί οι ερευνητές βρήκαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούσαν ισχυρή θετική επίδραση στα αισθήματα αισιοδοξίας των υφισταμένων. Επιπλέον, όπως και στην πρώτη μελέτη, βρήκαν ότι αυτά τα αισθήματα αισιοδοξίας επηρεάζουν έντονα την απόδοση των εργαζομένων.

Μια τρίτη μελέτη από τον Pescosolido (2002), ανέπτυξε τη θεωρία ότι τα άτομα που μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα των συναδέλφων μελών της ομάδας, θα αναδυθούν ως ηγέτες. Ο Pescosolido υποστήριξε ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας με δύο τρόπους. Πρώτα, οι ηγέτες έχουν μια καλύτερη κατανόηση για την κατάλληλη αντίδραση στα γεγονότα στο χώρο εργασίας και δίνουν στη σωστή αντίδραση το σωστό συναισθηματικό τόνο. Δεύτερον, οι αναδυόμενοι ηγέτες δημιουργούν κοινές συναισθηματικές εμπειρίες, οι οποίες συνδέουν τα μέλη της ομάδας μαζί και αυξάνουν το ηθικό. Ο Pescosolido χρησιμοποίησε ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για να μελετήσει είκοσι ομάδες εργασίας. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν το μοντέλο του και επίσης απέδειξε ότι οι ηγέτες χρειάζεται να δείχνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να αντιμετωπίσουν γεγονότα που προκαλούν απογοήτευση.

Από τις έρευνες αυτές προκύπτει ότι κάτω από συνθήκες ασάφειας ή αβεβαιότητας, τα μέλη της ομάδας προσέχουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ηγετών: ηγέτες με αισιόδοξη εμφάνιση αυξάνουν τις θετικές διαθέσεις των μελών της ομάδας και το αίσθημα της εμπιστοσύνης, ενώ αντίθετα, ηγέτες με αρνητική συναισθηματική εμφάνιση, αυξάνουν τις αρνητικές διαθέσεις των μελών της ομάδας και των αισθημάτων απογοήτευσης.

Επίσης, ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από την εξέταση των τριών παραπάνω μελετών είναι ότι οι διαθέσεις των μελών της ομάδας επηρεάζουν την απόδοσή τους, με τα αισθήματα της απογοήτευσης να μειώνουν την απόδοσή τους και τα αισθήματα της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης να αυξάνουν την απόδοση.

4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΧΘΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Όπως οι προηγούμενες έρευνες αποδεικνύουν, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν αισθήματα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι τους αισθάνονται απογοήτευση από εμπόδια στο χώρο εργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να εκφράζουν αισιοδοξία ακόμη κι όταν αντιμετωπίζουν την ίδια κρίση κλονισμού της εμπιστοσύνης, όπως τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι Luthans και Avolio (2003) πρόβαλαν το ίδιο επιχείρημα όταν δήλωσαν ότι:

[...] οι αυθεντικοί ηγέτες ηγούνται από μπροστά, προπορεύονται των άλλων ακόμη κι όταν υπάρχει ρίσκο να το κάνουν αυτό. Γίνονται παράδειγμα εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας και αυθεντικότητας και παρακινούν τους άλλους στη δράση (Luthans & Avolio, 2003, σ.248).

Σε πολλές περιπτώσεις, οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν εμπιστοσύνη (μέσω surface acting), ακόμη κι όταν βιώνουν τις αμφιβολίες και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας τους. Μπορεί, επίσης, να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν deep acting για να ενισχύσουν τη δική τους αυτοπεποίθηση και να προσπαθήσουν να νιώσουν τα συναισθήματα που θέλουν να εμφανίσουν. Ακόμη κι όταν οι ηγέτες πραγματικά νιώθουν σίγουροι, πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν αυτήν την αυτοπεποίθηση με έναν τρόπο που να εμπνέει τους εργαζομένους. Έτσι, μέρος της δουλειάς του ηγέτη είναι να παρουσιάζει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται απαραίτητα, με άλλα λόγια να εκτελεί Συναισθηματικό μόχθο. Σημαντικό κομμάτι της έρευνας έχει εξετάσει το ρόλο του Συναισθηματικού μόχθου σε συναντήσεις εξυπηρέτησης (Rafaeli & Sutton, 1987· Ashforth & Humphrey, 1993· Morris & Feldman, 1996· Pugh, 2001· Brotheridge & Grandey, 2002). Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ενώ εκτελούν

Συναισθηματικό μόχθο, όπως το να αισθάνονται στρες και άλλα αρνητικά ψυχολογικά αποτελέσματα (Cote & Morgan, 2002· Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι Brotheridge και Lee (2002) βρήκαν ότι αυτοί που ταυτίζονται περισσότερο είχαν καλύτερες επιδόσεις (π.χ. προσωπική ολοκλήρωση), αλλά ήταν πιο πιθανό να υποφέρουν από συναισθηματική εξουθένωση. Μια ανάλογη διαδικασία μπορεί να συμβεί και με τους ηγέτες: οι ηγέτες που εμπλέκονται σε Συναισθηματικό μόχθο για να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των οπαδών τους, μπορεί να βοηθούν τους υφισταμένους τους ενώ αυξάνουν τη δική τους συναισθηματική εξουθένωση. Αυτό πιθανόν είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, επειδή οι ηγέτες μπορεί επίσης να ωφελούνται (μέσω deep acting) απεικονίζοντας αυτοπεποίθηση και μπορεί επίσης να ωφελούνται από τη μεγαλύτερη επιτυχία της ομάδας τους.

Οι Humphrey, Pollack και Hawver στην εργασία τους σχετικά με το Συναισθηματικό μόχθο που εκτελείται από τους ηγέτες, πρότειναν ότι κατά την περίοδο κρίσεων ή άλλων αρνητικών γεγονότων, οι ηγέτες που εμπλέκονται σε Συναισθηματικό μόχθο, για να παρουσιάσουν πιο θετικά συναισθήματα απ' αυτά που πραγματικά νιώθουν, αυξάνουν τα συναισθήματα αυτοπεποίθησης και αισιοδοξίας στους υφισταμένους τους. Αυτά τα θετικά αποτελέσματα είναι μεγαλύτερα για τους ηγέτες που χρησιμοποιούν deep acting παρά surface acting.

Επίσης, εκφράζουν το συμπέρασμα ότι κατά την διάρκεια περιόδων κρίσεων ή άλλων αρνητικών γεγονότων, το surface acting συνεισφέρει στη συναισθηματική εξουθένωση των ηγετών.

4.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΧΘΟ

Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τις διαθέσεις των οπαδών τους είναι μέσω «συναισθηματικής εξάρτησης» (emotional contagion). Συναισθηματική εξάρτηση εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι αρχίζουν να μοιράζονται τις διαθέσεις των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω τους, συχνά μιμούμενοι τις «κινήσεις τους, τις εκφράσεις τους, τις στάσεις τους κτλ» (Hatfield et al., 1992, σ.153-154). Η συναισθηματική εξάρτηση μπορεί να γίνει πολύ ισχυρή, για παράδειγμα, ο Barsade (2002) απέδειξε πως τα συναισθήματα μπορεί να εξαπλωθούν σ' όλο το χώρο εργασίας και να επηρεάσουν τις συμπεριφορές της

ομάδας. Ο Pugh (23001) έδειξε γιατί «η εξυπηρέτηση με χαμόγελο» είναι τόσο αποτελεσματική: επειδή οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις θετικές διαθέσεις που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση πελατών. Αν και μεγάλο μέρος της δουλειάς σχετικά με την συναισθηματική εξάρτηση έχει εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα εξαπλώνονται ανάμεσα στους εργαζομένους, ο Sy et al.(2005) βρήκε ότι οι διαθέσεις των ηγετών ήταν ιδιαίτερα μεταδοτικές και ότι οι διαθέσεις τους επηρέαζαν το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και άλλες διαδικασίες της ομάδας. Η έννοια της «αντήχησης» του Goleman et al. (2002) είναι βασισμένη στη συναισθηματική εξάρτηση. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, οι ηγέτες πρέπει πρώτα να εγκαθιδρύσουν αντήχηση ή συναισθηματικό συγχρονισμό με τους οπαδούς τους, πριν μπορέσουν να τους οδηγήσουν σε πιο παραγωγικές συναισθηματικές καταστάσεις. Η Epitropaki (2006) υποστήριξε ότι η συναισθηματική εξάρτηση ρέει περισσότερο από τους ηγέτες (και όσους κατέχουν δύναμη) προς τους οπαδούς παρά αντίθετα, επειδή οι οπαδοί εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στους ηγέτες. Σε μια έρευνα με 126 managers, βρήκε ότι το deep acting των managers, αλλά όχι το surface acting τους, επηρέασε τις αντιλήψεις των υφισταμένων για το αν οι managers ήταν μετασχηματιστικοί ηγέτες.

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική εξάρτηση για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους, οι ηγέτες πρέπει να εμπλακούν σε Συναισθηματικό μόχθο, δηλαδή με άλλα λόγια, πρέπει να εκφράσουν συναισθήματα τα οποία θέλουν οι ίδιοι να νιώσουν τα μέλη της ομάδας. Λογικά δηλαδή, οι ηγέτες οι οποίοι εμπλέκονται σε deep acting θα είναι συναισθηματικά πιο μεταδοτικοί από εκείνους που είτε χρησιμοποιούν surface acting ή από εκείνους που δεν εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο.

4.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ένα από τα καθήκοντα των managers και των ηγετών είναι να είναι συναισθηματικά εκφραστικοί. Κατά την εκχώρηση ενός σημαντικού ρόλου στη συναισθηματική έκφραση, στο μοντέλο της για την ηγεσία, η George (2000) υποστήριξε ότι η επικοινωνία των συναισθημάτων βοηθά στην επίτευξη του στόχου, καθώς και στην ανάπτυξη εποικοδομητικών διαπροσωπικών σχέσεων. Για παράδειγμα, οι Kellett et al.,(2006) βρήκαν ότι η συναισθηματική εκφραστικότητα

προέβλεψε ενσυναίσθηση (empathy), η οποία στη συνέχεια προέβλεψε relationship leadership. Ωστόσο, εξίσου σημαντικό ήταν το εύρημα τους ότι η συναισθηματική εκφραστικότητα προέβλεψε άμεσα task leadership, πράγμα το οποίο δείχνει ότι η έκφραση των συναισθημάτων είναι σημαντική όχι μόνο για relationship leadership αλλά επίσης και για task performance. Εκφράζοντας αυστηρά, αισθήματα τύπου κοινωνικού ελέγχου, μπορεί να βοηθούν στην κινητοποίηση των μελών της ομάδας που έχουν την τάση να χαλαρώνουν, ενώ αντίθετα, εκφράζοντας ενθουσιασμό κινητοποιούν τους ανθρώπους να ολοκληρώνουν το έργο που έχουν αναλάβει. Η συναισθηματική εκφραστικότητα μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως μια συσκευή σηματοδότησης που βοηθά στην επικοινωνία. Για παράδειγμα, οι task leaders μπορεί να βάζουν μεγαλύτερη πίεση στη φωνή τους κατά τη συζήτηση θεμάτων υψηλής προτεραιότητας.

Οι θεωρίες για τη χαρισματική ηγεσία αποδίδουν ένα κεντρικό ρόλο στη συναισθηματική εκφραστικότητα και υποστηρίζουν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες σκόπιμα εκφράζουν συναισθήματα για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους (Gardner & Avolio, 1998; Waldman & Yammarino, 1999). Για παράδειγμα, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στην επικοινωνία, επειδή χρησιμοποιούν συναισθηματικά διεγερτικές μεταφορές και άλλες παρόμοιες επινοήσεις (Mio et al., 2005). Οι συναισθηματικές εμφανίσεις παίζουν μεγάλο ρόλο στις εντυπώσεις των υφισταμένων για την ειλικρίνεια του ηγέτη τους (Dasborough & Ashkanasy, 2002) και μπορεί να είναι πιο σημαντικές και από το περιεχόμενο του μηνύματος στον επηρεασμό της κρίσης για τον ηγέτη (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Σε μια μελέτη με ηγέτες από 64 οργανισμούς, ο Groves (2005) βρήκε ότι οι δεξιότητες των ηγετών στη συναισθηματική εκφραστικότητα καθόριζαν τις αντιλήψεις των άλλων για τη δική τους χαρισματική ηγεσία. Η De Hoogh και οι συνεργάτες της (De Hoogh et al., 2005) απέδειξαν ότι το χάρισμα μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, για παράδειγμα, βελτιώνοντας τις εργασιακές στάσεις των υφισταμένων.

Οι θεωρίες για τη μετασχηματιστική θεωρία έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο της συναισθηματικής εκφραστικότητας (Bass & Avolio, 1994). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω τέσσερα χαρακτηριστικά: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη υποκίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη προσοχή. Το να είναι κάποιος συναισθηματικά

εκφραστικός πρώτιστα αφορά την εμπνευσμένη υποκίνηση και την εξατομικευμένη προσοχή (που είναι δύο πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας). Υποστηρίζεται ότι ο Συναισθηματικός μόχθος μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να κάνουν τις ομιλίες τους και την επικοινωνία τους πιο εμπνευσμένες. Αν δεν βάλουν συναισθήματα οι ηγέτες στην επικοινωνία τους, τότε δεν είναι πιθανόν να είναι εμπνευσμένη, ούτε είναι πιθανό να εγκαθιδρύσουν μια προσωπική ξεχωριστή σχέση με τους άλλους. Επειδή οι ηγέτες αντιμετωπίζουν την ίδια πολυάσχολη, πυρετώδη εργασιακή ζωή, όπως και οι οπαδοί τους, ίσως χρειάζονται επιπλέον φροντίδα και προσπάθεια για να διαμορφώσουν τις επικοινωνίες τους για να είναι εμπνευσμένες. Με άλλα λόγια, ίσως να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν Συναισθηματικό μόχθο για να δημιουργήσουν τις εντυπώσεις που θέλουν να δώσουν. Οι ηγέτες που εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο γίνονται αντιληπτοί ως καλύτεροι στην επικοινωνία και όσοι χρησιμοποιούν deep acting θεωρούνται ότι έχουν καλύτερες δεξιότητες επικοινωνίας από εκείνους που χρησιμοποιούν surface acting. Επίσης, οι ηγέτες που εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο είναι πιο πιθανό να γίνουν αντιληπτοί ως μετασχηματιστικοί ηγέτες και το deep acting είναι πιο αποτελεσματικό από το surface acting στην αύξηση των αντιλήψεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία.

4.7 ΣΤΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΣ ΜΟΧΘΟΣ

Ένα σημαντικό κομμάτι της έρευνας έχει εξετάσει τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικού μόχθου και στρες. Μια σχετικά πρόσφατη ποιοτική έρευνα από τους Bono και Vey (2005) βρήκε ότι η συναισθηματική παραφωνία (emotional dissonance) δηλαδή η διαφορά ανάμεσα στα αισθανόμενα και εκφραζόμενα συναισθήματα, το deep acting και το surface acting σχετίζονται με τη συναισθηματική εξουθένωση και ότι η συναισθηματική παραφωνία σχετίζεται με την αποπροσωποποίηση ως ένα αμυντικό μέτρο που λαμβάνεται από τους εργαζομένους για να αποφύγουν την πίεση που προκαλείται από ανεπαρκή συναισθηματική ικανότητα να αντιμετωπίσουν διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες. Οι Brotheridge και Lee (2002) βρήκαν ότι το deep acting σχετίζεται θετικά με την προσωπική ολοκλήρωση και την αυθεντικότητα και σχετίζεται αρνητικά με την αποπροσωποποίηση. Βρήκαν επίσης ότι το surface acting σχετίζεται αρνητικά με την αυθεντικότητα και σχετίζεται θετικά με την αποπροσωποποίηση. Οι Brotheridge και Grandey (2002) βρήκαν ότι η στρατηγική

με την οποία οι εργαζόμενοι χειρίζονται τα συναισθήματα, είτε με deep acting είτε με surface acting, φαίνεται να παίζει κάποιο ρόλο στη συναισθηματική υγεία, στα επίπεδα του στρες και την αποστασιοποίηση. Το deep acting σε αντίθεση με την απομίμηση συναισθημάτων, είναι η προτιμώμενη μέθοδος αντιμετώπισης των συναισθημάτων καθώς οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, όπως αισθήματα προσωπικής ολοκλήρωσης, ενώ αντίθετα η απομίμηση μπορεί να οδηγήσει σε αποστασιοποίηση ή αποπροσωποποίηση. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν surface acting για να επηρεάσουν τους οπαδούς τους, θα βιώσουν περισσότερο στρες και αισθήματα αποπροσωποποίησης από ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν deep acting.

4.8 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΣ ΜΟΧΘΟΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη και άλλες συναισθηματικές ικανότητες μπορεί να δίνουν στους ηγέτες την ικανότητα για πιο αποτελεσματική εκτέλεση του Συναισθηματικού μόχθου. Για παράδειγμα, δύο άνθρωποι μπορεί και οι δύο να εκτελούν Συναισθηματικό μόχθο, αλλά μπορεί ο ένας να το κάνει με έναν αδέξιο και αναποτελεσματικό τρόπο, ενώ ο άλλος μπορεί να εκτελεί το Συναισθηματικό μόχθο με έναν υπέροχο τρόπο. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη Συναισθηματική νοημοσύνη και τις σχετικές ικανότητες. Οι Ashkanasy και Daus (2005) υποστήριξαν ότι το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης των τεσσάρων κλάδων των Mayer & Salovey (1997) ταιριάζει με μεγαλύτερη ακρίβεια στον ορισμό της νοημοσύνης:

- 1) Αντίληψη του συναισθήματος του εαυτού και των άλλων
- 2) Αφομοίωση του συναισθήματος για διευκόλυνση της σκέψης
- 3) Κατανόηση του συναισθήματος
- 4) Διαχείριση και ρύθμιση του συναισθήματος του εαυτού και των άλλων

Οι Daus και Ahskanasy (2005) απέδειξαν ότι η πρόσφατη κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (MSCEIT) που βασίστηκε στο μοντέλο των Mayer et al.s(2000), έχει την κατάλληλη διακριτική και προβλεπτική εγκυρότητα και δεν μετρά απλώς τα Big Five χαρακτηριστικά προσωπικότητας (εξωστρέφεια,

νευρωτισμό, δεκτικότητα στις νέες εμπειρίες, ευσυνειδησία). (MSCEIT σημαίνει Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligent Test, Mayer et al.2000,2001). Η κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει σε σχέση με άλλα εργαλεία μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Για παράδειγμα, οι Jordan et al.,(2002) έδειξαν ότι το Workgroup Emotional Intelligence profile (WEIP) είναι διαφορετικό από τα 16 Personality factors, το Revised Self Monitoring Scales και το Personal Style Inventory. Το WEIP επίσης βασίζεται στο μοντέλο των Mayer και Salovey (1997).

Οι Kellert et al.,(2002,2006) απέδειξαν ότι το WEIP προέβλεπε την εμφάνιση της ηγεσίας σε προσδιορισμένες ομάδες. Αν και δεν είχαν μελετήσει άμεσα το Συναισθηματικό Μόχθο, οι συναισθηματικές ικανότητες που μελέτησαν μπορεί να σχετιζόταν ιδιαίτερα με την εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου. Η ικανότητα να αναγνωρίζουν συναισθήματα σε άλλους μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να γνωρίζουν πότε χρειάζεται να εκτελέσουν Συναισθηματικό Μόχθο, για παράδειγμα, αναγνωρίζοντας πότε οι απογοητευμένοι εργαζόμενοι χρειάζονται συμπάθεια ή άλλους τύπους υποκίνησης και υποστήριξης (προκειμένου να παρέχουν συμπάθεια, οι ηγέτες πρέπει να εμφανίσουν συναισθηματικές εκφράσεις συμπάθειας, δηλαδή να εκτελέσουν Συναισθηματικό Μόχθο). Η ικανότητα να εκφράζει κάποιος τα συναισθήματά του, μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο, επειδή ο Συναισθηματικός Μόχθος είναι αποτελεσματικός μόνο αν τα συναισθήματα εκφράζονται με κάποιο τρόπο που έχει επίδραση στους δέκτες. Αυτό μπορεί να βοηθήσει περισσότερο όταν οι συναισθηματικές εμφανίσεις των ηγετών αποτελούνται από αυθόρμητα και αυθεντικά συναισθήματα, αλλά φαίνεται λογικό να πιστεύουμε ότι η ικανότητα να εκφράζει κάποιος τα συναισθήματά του είναι μια δεξιότητα η οποία είναι χρήσιμη και στους τρεις τύπους Συναισθηματικού Μόχθου, δηλαδή στο surface acting, deep acting και αυθόρμητη και γνήσια συναισθηματική έκφραση).

Το εύρημα των Kellert et al.,(2002,2006) ότι το να εκφράζει κάποιος τα συναισθήματα του προβλέπει άμεσα το task leadership, δείχνει ότι οι ηγέτες μπορεί να εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο όχι μόνο για να εκφράζουν συμπάθεια, αλλά επίσης για να εκφράζουν κι άλλα συναισθήματα, όπως εκνευρισμό στους οκνηρούς ή ενθουσιασμό για την καλή απόδοση. Empathy συμβαίνει όταν οι ηγέτες στην πραγματικότητα νιώθουν και μοιράζονται τα συναισθήματα που βιώνουν οι

υφιστάμενοι. Τα αποτελέσματα τους υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να εγκαθιδρύσουν έναν αυθεντικό empathic δεσμό με τους υφισταμένους τους, θα γίνουν καλύτεροι ηγέτες.

Η Brotheridge (2006) μελέτησε πώς η κλίμακα MSCEIT σχετίζεται με το Συναισθηματικό Μόχθο και τις απαιτήσεις της κατάστασης. Αυτή βρήκε ότι: «... ο βασικός ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης φαίνεται ότι είναι ως προβλεπτικό δείκτης των αντιληπτών απαιτήσεων της κατάστασης, οι οποίες με τη σειρά τους προβλέπουν τη φύση του Συναισθηματικού Μόχθου που εκτελείται. Εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης βρέθηκε να είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται την ανάγκη να εμφανίζουν συχνά συναισθήματα, ως μέρος του εργασιακού τους ρόλου και να επιτελούν deep acting σε ανταπόκριση αυτών των απαιτήσεων της κατάστασης» (Brotheridge, 2006a, σ.139). Δηλαδή, με άλλα λόγια οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι καλύτεροι στο να αναγνωρίζουν πότε οι απαιτήσεις της κατάστασης απαιτούν την εκτέλεση συναισθηματικού Μόχθου. Επίσης, ηγέτες με υψηλή ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων τους, θα είναι καλύτεροι στο να εκτελούν και τους τρεις τύπους του Συναισθηματικού Μόχθου και ηγέτες με υψηλή empathy θα προτιμούν να χρησιμοποιούν γνήσιες συναισθηματικές εκφράσεις και deep acting, αντί για surface acting.

4.9 ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ ΘΕΣΗΣ

Αν και οι οργανισμοί έχουν κανόνες επίδειξης συναισθήματος οι οποίοι εξειδικεύουν τον τύπο των συναισθημάτων τα οποία πρέπει να απεικονίζονται, αυτοί οι κανόνες μπορεί να ποικίλουν σημαντικά στο μέγεθος της αυτονομίας που δίνουν στους εργαζομένους στην εξυπηρέτηση και στους ηγέτες. Όπως ακριβώς μερικοί οργανισμοί μετρούν την απόδοση με διαδικασίες και ρυθμίζουν αυστηρά τις συμπεριφορές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι, άλλοι έχουν κανόνες επίδειξης συναισθήματος που εξειδικεύουν τους ακριβείς χαιρετισμούς ή άλλες λέξεις που χρησιμοποιούνται από τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, πολλά εστιατόρια fast-food και καταστήματα λιανικής πώλησης απαιτούν από τους ταμίες τους να λένε «ευχαριστώ», ή «να έχετε μια ωραία μέρα», ή άλλες όμοιες τυποποιημένες απαντήσεις. Αντίθετα, άλλοι οργανισμοί έχουν κανόνες επίδειξης που δίνουν στους εργαζομένους σημαντικά μεγαλύτερη

ελευθερία να εκφραστούν. Επειδή μερικοί οργανισμοί ενθαρρύνουν την ποικιλία στις συναισθηματικές εκφράσεις και άλλοι όχι, οι Morris και Feldman (1996) και οι Brotheridge και Lee (2003) κατέγραψαν την ποικιλία ως μία από τις πλευρές του Συναισθηματικού Μόχθου. Αυτές οι διαφορές στους κανόνες επίδειξης συναισθήματος μπορούν να αποδοθούν στις διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα (Ashforth & Humphrey, 1995). Για παράδειγμα, οι Southwest Airlines είναι διάσημες γιατί δίνουν στους εργαζομένους τους την ελευθερία να λένε αστεία ή να ενεργούν με ένα αυθόρμητο τρόπο καθώς συναλλάσσονται με τους πελάτες. Έτσι, οι Southwest Airlines, αν και στην πραγματικότητα βάζουν ένα υψηλότερο βραβείο στη συναισθηματική εκφραστικότητα απ' ότι κάνουν οι ανταγωνιστές τους, έχουν display rules οι οποίοι δίνουν μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζομένους. Οι Kelly και Barsade (2001) επίσης συζήτησαν πώς τα πλατιά συναισθηματικά πρότυπα των οργανισμών μπορούν να περιορίσουν ή να διευρύνουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας.

Μία από τις κυριότερες διαφορές ανάμεσα στους managers και τους υφισταμένους, αφορά το βαθμό της δύναμης θέσης (position power) και αυτονομίας που έχουν. Αυτή η διαφορά μπορεί να επηρεάζει το αν βρίσκουν ή όχι το Συναισθηματικό Μόχθο ως stressful. Αν και μπορεί να είναι δελεαστικό να υποθέσουμε ότι οι managers και οι ηγέτες έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και προσωπικό έλεγχο από τους υφισταμένους τους, αυτό μπορεί να μη συμβαίνει πάντοτε. Για παράδειγμα, οι Brotheridge και Grandey (2002) βρήκαν ότι οι managers επέλεξαν να τροποποιήσουν τις συναισθηματικές τους εκφράσεις με τους πελάτες τόσο όσο και οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης, ακόμη κι όταν οι πρώτοι είχαν μεγαλύτερη τυπική αυτονομία εργασίας. Οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή συχνά νιώθουν πολύ μικρή ευθύνη για την επιτυχία της επιχείρησης και μπορεί να μη σκοπεύουν να είναι για μεγάλο διάστημα εργαζόμενοι, έτσι κι αλλιώς. Σε αντίθεση, οι managers μπορεί να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνοι για την επιτυχία της μονάδας και μπορεί να αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση να εμφανίσουν τα σωστά συναισθήματα για να ευχαριστήσουν τους πελάτες.

Ο βαθμός στον οποίο οι managers έχουν αυτονομία κατά την αλληλεπίδρασή τους με τα μέλη του οργανισμού, μπορεί επίσης να ποικίλει πολύ. Οι οργανωσιακές συνθήκες / ρυθμίσεις κάνουν πολλούς ηγέτες να μη συμπεριφέρονται διακριτικά, το οποίο σημαίνει ότι πολλές, φαινομενικά εθελοντικές συμπεριφορές των ηγετών,

στην πραγματικότητα οδηγούνται από οργανωσιακές πολιτικές, εταιρική κουλτούρα και οργανωσιακά προσδιορισμένες συμπεριφορικές τυποποιήσεις (Hunt et al.· Osborn & Ashforth,1990). Για παράδειγμα, οι Humphrey και Ashforth (2000) βρήκαν ότι οι managers και οι ηγέτες στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, είναι πιθανό να βρουν ότι οι συναισθηματικές display τους επηρεάζονται από την οργανωσιακή στρατηγική και την εταιρική κουλτούρα και δεν αντανakλούν αποκλειστικά τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

Υπάρχουν πολλοί τύποι εργασιακών γεγονότων που πιθανόν να απαιτούν από τους managers και άλλους ηγέτες να υιοθετήσουν μια πιο σκληρή στάση απέναντι στους υφισταμένους τους. Για παράδειγμα, οι Bryant και Cox (2006) περιέγραψαν πώς οι managers υιοθέτησαν εχθρικές συναισθηματικές displays όταν ανακοίνωναν άσχημα νέα για υποβιβασμούς, αντικαταστάσεις και άλλες αρνητικές οργανωσιακές αλλαγές. Σε μερικές περιπτώσεις, οι managers είχαν εργαστεί πλάι πλάι για χρόνια με τους υφισταμένους, σε μιας καλή βάση, μέχρι που η αλλαγή προγραμμάτων που εφαρμόστηκε από την εταιρία προκάλεσε τους managers να αποστασιοποιηθούν από τους υφισταμένους (Bryant & Cox,2006).Οι Bryant και Cox βρήκαν επίσης ότι οι υφιστάμενοι έπρεπε να χρησιμοποιήσουν Συναισθηματικό Μόχθο για να βοηθήσουν τον εαυτό τους να μην εμφανίσει αρνητικές αντιδράσεις απέναντι στους managers. Η μελέτη τους προτείνει ότι πολλά γεγονότα στο χώρο εργασίας είναι πιθανό να παρακινήσουν τους managers να εμφανίσουν δημόσια, συναισθήματα υποστηρικτικά στις πολιτικές get-tough του οργανισμού, ακόμη κι αν οι managers θα προτιμούσαν, ιδιωτικά, να εκφράσουν υποστήριξη στους ανθρώπους με τους οποίους είχαν εργαστεί συναδελφικά για χρόνια. Αυτές οι αρνητικές συναισθηματικές εμφανίσεις είναι πιθανό να επιδεινώσουν τη διαμάχη μεταξύ των managers και των υφισταμένων και να προκαλέσουν στρες και στις δύο πλευρές. Για παράδειγμα, ο Dasborough (2006) βρήκε ότι ο ηγέτης που προέρχεται από αρνητικά γεγονότα επηρεάζει έντονα τις διαθέσεις των υφισταμένων του και ότι οι υφιστάμενοι ήταν πιο πιθανό να ανακαλέσουν αρνητικά γεγονότα παρά θετικά.

Καθώς οι μελετητές γνωρίζουν, από τότε που ο Fiedler ανέπτυξε τη θεωρία για την ενδεχομενική ηγεσία, οι managers επίσης διαφέρουν σε σχέση με τη δύναμη που τους δίνει η θέση τους απέναντι στους υφισταμένους τους. Αν και σε κάποιους οργανισμούς οι managers έχουν σημαντικά περιθώρια να προσλάβουν ή να

απολύσουν εργαζομένους, σε άλλους οργανισμούς οι managers έχουν λίγη εξουσία πάνω στους υφισταμένους τους εξαιτίας της πίεσης από την ανώτερη διεύθυνση ή από τα σωματεία. Σε άλλες περιπτώσεις, η εξουσία των managers μπορεί να είναι περιορισμένη από την εξάρτηση από τις δεξιότητες και την εμπειρία των υφισταμένων τους. Οι managers πρέπει να αναζητήσουν την καλή θέληση και τη συνεργασία των υφισταμένων τους προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία, και γι' αυτό ίσως αισθάνονται υποχρεωμένοι να εκτελέσουν Συναισθηματικό Μόχθο.

Αντίθετα, μπορεί να υπάρξουν συνθήκες όπου οι managers και οι ηγέτες έχουν σημαντική αυτονομία να επιλέξουν τα συναισθήματα που εκφράζουν με τους υφισταμένους τους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να εκτελούν συναισθηματικές displays που αντανακλούν τη δική τους προσωπική ταυτότητα και αίσθηση του εαυτού. Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες η εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου μπορεί στην πραγματικότητα να αυξήσει την ευημερία των ηγετών και την αίσθηση της εκπλήρωσης (Ashforth & Humphrey, 1993). Συνεπείς μ' αυτήν την προοπτική, οι Brotheridge και Grandey (2002) βρήκαν ότι «η αντίληψη της απαίτησης για εμφάνιση θετικών συναισθημάτων και υψηλού επιπέδου ρύθμισης, συνδέεται με αυξημένη αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης, προτείνοντας θετικά οφέλη σ' αυτή την πτυχή της εργασίας» (Brotheridge & Grandey, 2002, σ.17). Παρομοίως, οι Van Dijk και Kirk-Brown (2006) βρήκαν ότι εκτελώντας Συναισθηματικό Μόχθο, όταν αυτό επίσης δημιουργεί αισθήματα παραφωνίας, δημιουργούνται μόνο αρνητικά αποτελέσματα και ότι αν οι άνθρωποι ταυτίζονται με τους ρόλους τους και τις συναισθηματικές τους displays, τότε δεν αισθάνονται συναισθηματική εξουθένωση.

Οι προηγούμενες έρευνες μας οδηγούν να σκεφτούμε ότι managers με χαμηλό προσωπικό έλεγχο, αλλά υψηλή υπευθυνότητα θα αισθάνονται περισσότερο στρες απ' ότι οι εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση πρώτης γραμμής όταν εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο. Επίσης, managers που πρέπει να χρησιμοποιήσουν Συναισθηματικό Μόχθο για να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα, τα οποία είναι ασυνεπή με τα αληθινά τους συναισθήματα και την προσωπική τους ταυτότητα, θα βιώσουν υψηλότερα επίπεδα στρες. Ακόμη, ηγέτες με υψηλό προσωπικό έλεγχο που χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να εκφράσουν θετικά συναισθήματα, τα οποία είναι συνεπή με την προσωπική τους ταυτότητα, θα βιώσουν αυξημένη αίσθηση ευημερίας και εκπλήρωσης.

4.10 ΣΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΧΘΟ

Η πολιτική του καταναγκαστικού χαμόγελου δεν λειτουργεί

Σε πολλές, αν και όχι σε όλες τις εργασιακές καταστάσεις, οι ηγέτες εξασφαλίζουν καλύτερα αποτελέσματα όταν εμφανίζουν θετικά συναισθήματα (Humphrey, 2002· Brotheridge & Lee, 2008). Παρ' όλα αυτά, η βιβλιογραφία του Συναισθηματικού Μόχθου προτείνει ότι οι οργανισμοί δεν μπορούν απλά να απαιτούν με ένα αδέξιο τρόπο από τους εργαζόμενους να χαμογελούν πάντοτε και να εμφανίζουν θετικά συναισθήματα. Οι Sutton και Rafaeli (1988), για παράδειγμα, βρήκαν ότι οι συναισθηματικές εκδηλώσεις των υπαλλήλων καταστημάτων επηρεάζονται περισσότερο από πόση κίνηση είχε το κατάστημα, παρά από την εκστρατεία της επιχείρησης να παρέχουν εξυπηρέτηση με χαμόγελο. Όταν ο ρυθμός ήταν πυρετώδης, οι ταμίες δεν αισθανόταν σαν να ήταν χαμογελαστοί και δεν εμπλεκόταν σε φιλική κουβέντα, όπως πρότεινε η εκστρατεία. Ακόμη περισσότερο, η διεύθυνση της επιχείρησης παρέβλεπε την πολυπλοκότητα της κατάστασης της πρώτης γραμμής. Οι υπάλληλοι σωστά αντιλαμβάνονται ότι όταν οι ουρές ήταν μεγάλες, οι πελάτες εκνευριζόταν με τους υπαλλήλους εκείνους που αργούσαν τη διαδικασία πληρωμής και εξόδου, εμπλεκόμενοι σε προτεινόμενες από την επιχείρηση, φιλικές συζητήσεις με τους πελάτες.

Η υιοθέτηση της απλοϊκής προσέγγισης του «να είσαι θετικός και χαμογελαστός», μπορεί να είναι λιγότερο εφικτή για τους ηγέτες παρά για τους εργαζομένους στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης. Όπως και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, οι ηγέτες βιώνουν συχνά εργασιακά γεγονότα που τους προκαλούν απογοήτευση, και μερικές φορές αυτά τα γεγονότα μπορεί να έχουν ισχυρότερη επίδραση πάνω τους απ' ό,τι ο οργανωσιακός κανόνας επίδειξης να είναι θετικοί. Ίσως από ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ο απλοϊκός κανόνας να είναι πάντοτε θετικοί, μπορεί να αποστερεί από τους μικρού ή μεσαίου επιπέδου ηγέτες τη διάκριση που χρειάζονται για να υιοθετήσουν τον καλύτερο συναισθηματικό τόνο που ταιριάζει στην κατάσταση. Σε αντίθεση με πολλούς εργαζόμενους στην εξυπηρέτηση, οι οποίοι συχνά πρέπει να εμφανίσουν το ίδιο συναίσθημα (όπως π.χ. να χαμογελούν, ή να δείχνουν συμπάθεια) συνέχεια, με έναν αρκετά επαναλαμβανόμενο τρόπο, οι ηγέτες πρέπει να εμφανίζουν ένα μεγαλύτερο εύρος συναισθημάτων και να χρησιμοποιούν αξιοσημείωτη κρίση για το ποια συναισθήματα ταιριάζουν

καλύτερα στην κατάσταση (Humphrey, Pollack & Howver, 2008). Συνεπώς, οι οργανωσιακοί κανόνες επίδειξης για τους ηγέτες πρέπει να τους δίνουν την ελευθερία να εμφανίζουν ένα μεγαλύτερο εύρος συναισθημάτων και την αυτονομία να χρησιμοποιούν αξιοσημείωτη κρίση σχετικά με το ποια συναισθήματα θα εμφανίζουν σε κάθε δεδομένη στιγμή.

Η καλύτερη προσέγγιση του να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο θα ήταν να βρει τρόπους να δημιουργήσει φυσικά θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους, τότε δεν χρειάζεται να εμφανίζουν ψεύτικα χαμόγελα στους πελάτες. Με τον ίδιο τρόπο, οι ηγέτες που βρίσκουν τρόπους να δημιουργούν θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να κάνουν λιγότερη χρήση επιφανειακής προσποίησης και μπορούν να χρησιμοποιούν περισσότερη βιωμένη προσποίηση και γνήσιες συναισθηματικές εκφράσεις με τους υφισταμένους τους και τα μέλη της ομάδας.

Θετικά συναισθηματικά γεγονότα

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων (Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss, Nichols & Daus, 1999; Ashkanasy & Daus, 2002), ο χώρος εργασίας είναι γεμάτος με μια ποικιλία συναισθηματικών γεγονότων, μερικά καλά και μερικά άσχημα. Αυτά τα συναισθηματικά γεγονότα μπορούν, είτε να ανεβάσουν τις διαθέσεις των εργαζομένων πάνω από την κανονική βασική τιμή, ή προσωρινά να τις καταπιέσουν. Αν οι managers και οι ηγέτες δε δώσουν την απαιτούμενη προσοχή στον αριθμό των αρνητικών συναισθηματικών γεγονότων στο χώρο εργασίας, τότε η αναλογία κακών και καλών γεγονότων θα μπορούσε εύκολα να γίνει δυσμενής για το ηθικό των εργαζομένων. Ο Humphrey (.....) καλεί τους managers και τους άλλους ηγέτες να λάβουν μέτρα για την εισαγωγή θετικών γεγονότων μέσα στο χώρο εργασίας. Μια μέθοδος για να γίνει αυτό είναι να δοθεί χρόνος εκτός από τις δραστηριότητες στο χώρο εργασίας, αποκλειστικά για διασκέδαση. Για παράδειγμα, η χρηματιστηριακή εταιρία Capital One ήταν πριν μερικά χρόνια η πιο επικερδής εταιρία στη Αμερική που παρείχε οικονομικές υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, είχε καταγραφεί και ανάμεσα στις καλύτερες εταιρίες για να εργάζεται κάποιος. Κάθε χρόνο η Capital One νοίκιαζε ένα τοπικό πάρκο διασκέδασης για να διασκεδάζουν δωρεάν οι δέκα χιλιάδες εργαζόμενοι της

εταιρείας. Επίσης διοργάνωνε πικ νικ, παιχνίδια και άλλα διασκεδαστικά γεγονότα που θα διοργανώνονταν στα τηλεφωνικά της κέντρα και στα εταιρικά κέντρα λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες και τα μέλη των ομάδων που συμμετείχαν από κοινού σ' αυτά τα γεγονότα, βίωναν αυτά τα αυθεντικά, θετικά και αυθόρμητα συναισθηματικά γεγονότα μαζί.

Ίσως μια ακόμη καλύτερη προσέγγιση είναι να βρεθούν τρόποι ώστε οι πραγματικές εργασιακές δραστηριότητες να γίνουν διασκεδαστικές από μόνες τους. Ίσως το καλύτερο παράδειγμα γι' αυτό – σύμφωνα με τη βιβλιογραφία – να είναι το Pike's Place Fish Market στο Seattle, το οποίο έχει αρχίσει τη δημοφιλή υποκινητική φιλοσοφία, η οποία έχει υιοθετηθεί σ' όλη την Αμερική. Στο Pike's Place Fish Market, οι managers έχουν καταφέρει να αλλάξουν την ανιαρή και βαρετή δουλειά του να πουλάς ψάρια στους πάγκους, σε μια διασκεδαστική εργασία που ελκύει τους τουρίστες. Οι εργαζόμενοι παίζουν πετώντας τα ψάρια τριγύρω και είναι ελεύθεροι να αστειεύονται και να αλληλεπιδρούν με αυθόρμητο τρόπο μεταξύ τους και με τους πελάτες. Επειδή οι ηγέτες των ομάδων και οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα show για τους πελάτες και για τους ίδιους, εμπλέκονται σε ένα είδος Συναισθηματικού Μόχθου.

Δημιουργία κοινών Ταυτοτήτων

Αν και ένα μεγάλο κομμάτι της πρόσφατης βιβλιογραφίας για το Συναισθηματικό Μόχθο δίνει έμφαση στο ότι αυτός μπορεί να προκαλεί άγχος, οι Ashforth και Humphrey (1993) υποστήριξαν ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος που είναι σύμφωνος με την προσωπική ταυτότητα κάποιου, μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ευεργετικός για την ψυχολογική ευημερία του. Οι Brotheridge και Lee (2002) βρήκαν μερικές ανάμεικτες επιδράσεις για την αναγνώριση της ταυτότητας (identification). Η αναγνώριση ήταν θετική στο ότι μείωνε τα αισθήματα της αποπροσωποποίησης και σχετιζόταν αρνητικά με το surface acting. Από την άλλη μεριά, αυτοί που ταυτιζόταν σε μεγάλο βαθμό, ήταν πιο πιθανό να υποφέρουν από συναισθηματική εξάντληση. Τα ευρήματά τους έχουν σημαντικές επιπτώσεις γιατί οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να ταυτίζονται με τη δουλειά τους (Humphrey, 2006· Humphrey, Pollack & Hawver, 2008). Οι managers και οι ηγέτες συχνά εργάζονται περισσότερες ώρες απ' ότι οι υφιστάμενοί τους, και αυτή η μεγαλύτερη δέσμευσή

τους με την εργασία θα μπορούσε να αυξήσει τη συναισθηματική εξουθένωση. Από την άλλη μεριά, η μεγαλύτερη ταύτιση τους με τον ρόλο τους θα μπορούσε να τους οδηγήσει στο να είναι πιο αυθεντικοί με την αναπαράσταση του ρόλου τους, και να νιώσουν ότι τα συναισθήματα που εκφράζουν στο χώρο εργασίας είναι ένα φυσικό κομμάτι της προσωπικότητας και της ταυτότητας τους.

Οι ηγέτες που ταυτίζονται με τους υφιστάμενους τους και τα μέλη της ομάδας, μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν επιφανειακή προσποίηση και μπορεί να αισθάνονται ότι μπορούν ειλικρινά να εκφράζουν τα γνήσια και αυθεντικά τους αισθήματα στους συναδέλφους τους. Η εξέταση της απόστασης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς, των Hunt, Gardner και Fisher(2008) είναι ένα καλό παράδειγμα για το πώς οι κοινωνικές αποστάσεις μπορούν να επηρεάσουν τις συναισθηματικές εμφανίσεις.

Αν και ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας για την ταυτότητα έχει εστιάσει στο πώς τα άτομα ταυτίζονται με μεγαλύτερες οργανωσιακές μονάδες, όπως τα τμήματα και το σύνολο του οργανισμού (Dutton, Dukerich & Harquail,1994· Pratt,1998· Van Knippenberg & Van Schie,2000· Hogg & Terry,2001), οι διαδικασίες διαπροσωπικής ταυτότητας ανάμεσα στους υφισταμένους και τους ανωτέρους παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας (Brewer & Gardner,1996· Lord, Brown & Freiberg,1999· Sluss & Ashforth,2007) καθώς έχει βρεθεί ότι οι ταυτότητες των υφισταμένων είναι πιο άμεσα ανοιχτές για να επηρεαστούν από τις συναισθηματικές εμφανίσεις των ηγετών. Ωστόσο, οι οργανωσιακοί κανόνες επίδειξης και οι οργανωσιακές επικοινωνίες, επίσης περιλαμβάνουν ηγεσία με Συναισθηματικό Μόχθο και μπορεί να επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με τον οργανισμό.

Οι διαδικασίες ονοματοδοσίας (labeling) παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση της ταυτότητας (Ashforth & Humphrey,1997). Οι ηγέτες που θέλουν να χτίσουν μια κοινή ταυτότητα με τους οπαδούς τους και τα μέλη της ομάδας, θα πρέπει να αναπτύξουν ομαδικά ονόματα και άλλες ετικέτες που δημιουργούν μια κοινή αίσθηση ταυτότητας. Το ντύσιμο και άλλες μορφές ένδυσης μπορεί επίσης να έχουν ισχυρές επιδράσεις στο βαθμό με τον οποίο οι μεσαίου επιπέδου managers φαίνεται να ταυτίζονται με τους υφισταμένους τους ή με την ανώτερη διοίκηση (Pratt & Rafaeli,1997). Έτσι, η ένδυση είναι μια πολύ ισχυρή μορφή της

ηγεσίας με Συναισθηματικό Μόχθο, όπως είναι άλλα σύμβολα και αντικείμενα που έχουν συναισθηματικές σημασίες. Η πολλαπλότητα των κοινωνικών ταυτοτήτων κάνει δύσκολη τη διαχείριση των διαδικασιών αναγνώρισης (Stets & Burke, 2003), και είναι φυσιολογικό οι άνθρωποι να έχουν αμφίσημα συναισθήματα όσον αφορά πολλές οργανωσιακές σχέσεις και ταυτότητες (Pratt & Doucet, 2000). Η προσέγγιση «ηγούμαι με Συναισθηματικό Μόχθο» προτείνει ότι οι managers πρέπει να είναι ευαίσθητοι σ' αυτά τα αμφίσημα αισθήματα και πρέπει να χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να αποτελέσουν πρότυπο σωστής συναισθηματικής αντίδρασης σε μπερδεμένες καταστάσεις.

Τα άτομα διαφέρουν τόσο ως προς την ανάγκη, όσο και ως προς την ικανότητα τους να ταυτίζονται με τους άλλους ανθρώπους και με τους οργανισμούς (Glynn, 1988). Οι ηγέτες οι οποίοι έχουν με φυσικό τρόπο υψηλή ενσυναίσθηση, ίσως να είναι ιδιαίτερα καλοί στο να δημιουργούν αίσθηση κοινής ταυτότητας. Οι Kellett, Humphrey και Sleeth (2002, 2006) βρήκαν ότι τα μέλη των ομάδων που έχουν υψηλή empathy, ήταν πιο πιθανό να αναδειχθούν ως ηγέτες. Αυτό το αιτιολόγησαν με το ότι οι ηγέτες με υψηλή ενσυναίσθηση είναι καλύτεροι στο να δημιουργούν έναν δεσμό, με τον οποίο οι ηγέτες και οι οπαδοί μοιράζονται κοινές συναισθηματικές εμπειρίες. Προκειμένου να δημιουργήσουν αυτούς τους αλληλεπιδραστικούς δεσμούς, οι ηγέτες πρέπει να έχουν μεγάλη ικανότητα να αναγνωρίζουν συναισθήματα στους άλλους, καθώς επίσης και μεγάλη ικανότητα να εκφράζουν τα δικά τους συναισθήματα. Έτσι, οι ηγέτες που είναι καλύτεροι στην εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου, μπορεί να είναι καλύτεροι στο να δημιουργούν αυτούς τους empathic δεσμούς. Δεν είναι αρκετό απλώς να νιώθουν συμπάθεια για ένα άλλο πρόσωπο· αν ένας ηγέτης δεν μπορεί να εκφράσει αισθήματα συμπάθειας με έναν τρόπο που να έχει επίδραση πάνω στο άλλο πρόσωπο, τότε ο ηγέτης δεν δημιούργησε με επιτυχία τον δεσμό. Είναι αυτός ο δεσμός που είναι πιθανό να δημιουργήσει ισχυρά αισθήματα ταυτοποίησης σε διαπροσωπικό επίπεδο.

Ελεύθερη έκφραση

Επειδή ο ενσυναισθηματικός (empathic) δεσμός της ηγεσίας είναι μια αλληλεπιδραστική αμφίδρομη συναλλαγή (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2006), οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους να

εκφράζουν ελεύθερα τα συναισθήματά τους, μπορεί να είναι καλύτεροι στη δημιουργία ενσυναισθηματικών (empathic) σχέσεων και κοινής αίσθησης ταυτότητας. Οι άνθρωποι είναι πολύ πιο πιθανό να ταυτιστούν με έναν ηγέτη και έναν οργανισμό, όταν αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την προσωπική τους ταυτότητα. Οι Southwest Airlines, για παράδειγμα, είναι γνωστές για τον υψηλό βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι τους ταυτίζονται με την εταιρία. Ένας λόγος γι' αυτό είναι η ελευθερία που δίνουν στους εργαζομένους να εκφράζονται. Οι αεροσυνοδοί, για παράδειγμα, είναι ελεύθεροι να επικοινωνούν με τους πελάτες και μεταξύ τους, με ελεύθερο και φυσικό τρόπο, και μπορούν να εκφράσουν το χιούμορ και την προσωπικότητά τους ενώ εργάζονται. Οι Southwest Airlines αξιολογούν την ικανότητα των εργαζομένων να εκφράζουν την προσωπικότητά τους και να επικοινωνούν ελεύθερα, ως μια πολύ πιο σημαντική πηγή «διασκέδασης στο χώρο εργασίας», από το να οργανώνουν και να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στα λεγόμενα «πάρτυ γραφείου» (Parker, 2008). Επειδή οι Southwest Airlines δίνουν στους εργαζομένους περισσότερη ελευθερία να εκφραστούν απέναντι στους πελάτες, οι εργαζόμενοι ουσιαστικά, εκτελούν περισσότερο Συναισθηματικό Μόχθο, ιδιαίτερα τον τύπο των γνήσιων και αυθόρμητων συναισθηματικών εκφράσεων απ' ότι οι εργαζόμενοι σε άλλες αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες έχουν προσεκτικά σχεδιασμένους τύπους συναισθηματικών εκφράσεων, όπως η απαίτηση να χαμογελούν και να λένε ευχαριστώ στους πελάτες που αναχωρούν.

Επειδή οι άνθρωποι συχνά ντρέπονται για την αποκάλυψη των αληθινών τους ταυτοτήτων και αισθημάτων σε τυπικές συνθήκες, όπως στους χώρους εργασίας, οι managers που θέλουν να ηγούνται με Συναισθηματικό Μόχθο πρέπει να κανονίζουν ευκαιρίες για τα μέλη της ομάδας τους, να εκφράζονται συναισθηματικά. Αυτό μπορεί, εν μέρει, να γίνει με το να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι οι κανόνες επίδειξης συναισθήματος στη δουλειά, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να είναι συναισθηματικά εκφραστικοί και ανοιχτοί. Οι ηγέτες χρειάζεται επίσης να κανονίζουν πάρτυ, παιχνίδια και άλλα παρόμοια γεγονότα, τα οποία βγάζουν με φυσικό τρόπο τους ανθρώπους έξω από το όστρακό τους και τους ενθαρρύνουν να εκτελούν γνήσιο Συναισθηματικό Μόχθο. Ακόμη πιο σημαντικό, οι ηγέτες που είναι αυθεντικοί στην επικοινωνία τους, μπορεί να προκαλούν ειλικρινή επικοινωνία σε αντάλλαγμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση μπορούν να εξεταστούν, ανάλογα με την έρευνα, ως ανεξάρτητες ή/και ως εξαρτημένες μεταβλητές. Αν εξεταστούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές, τότε θεωρούνται ως αίτιο ή καθοριστικός παράγοντας. Σε αυτήν την περίπτωση, ερευνάται πώς επιδρά η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στη συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας του, στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητά του στην εργασία, στις απουσίες και στην κινητικότητα του προσωπικού (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001).

Αν η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση εξεταστούν ως εξαρτημένες μεταβλητές, όπως στην παρούσα μελέτη, τότε θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στο χώρο της εργασίας, στην προκειμένη περίπτωση στο χώρο του σχολείου, και σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους, ο μισθός, το ωράριο εργασίας κλπ. Όπως σημειώνουν οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001), αυτή η διττή ιδιότητα μπορεί να διακριθεί και στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία επίσης απασχόλησε τους ερευνητές. Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να μελετηθεί ως αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και το αντίθετο.

5.2 Ικανοποίηση από την εργασία

Επαγγελματική ικανοποίηση είναι το πόσο ευχαριστημένο είναι ένα άτομο από τη δουλειά του. Οι μελετητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού κάνουν γενικά διάκριση μεταξύ συναισθηματικής ικανοποίησης από την εργασία (Thompson, Phua, 2012) και τη γνωστικής ικανοποίησης από την εργασία (Moorman, 1993). Συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία είναι η έκταση των ευχάριστων συναισθημάτων που έχουν τα άτομα για τις εργασίες τους συνολικά, και είναι διαφορετική από τη γνωστική ικανοποίηση από την εργασία, η οποία είναι ο βαθμός ικανοποίησης των ατόμων από ιδιαίτερες πτυχές της εργασίας

τους, όπως οι αμοιβές, οι συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, το ωράριο εργασίας, και πολλές άλλες πτυχές της εργασίας τους.

Ορισμός

Σε πιο γενικό επίπεδο της έννοιας, ικανοποίηση από την εργασία είναι απλά το πόσο ευχαριστημένο είναι ένα άτομο με τη δουλειά του. Στα πιο συγκεκριμένα επίπεδα της έννοιας που χρησιμοποιείται από ακαδημαϊκούς ερευνητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση από την εργασία έχει διαφορετικούς ορισμούς. Η Συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία συνήθως ορίζεται ως μια μονοδιάστατη υποκειμενική κατασκευή που αντιπροσωπεύει ένα συνολικό συναίσθημα που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους στο σύνολό της (Kalleberg, 1977· Spector, 1997). Ως εκ τούτου, η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία για τα άτομα αντανακλά το βαθμό της ευχαρίστησης ή της ευτυχίας που η δουλειά τους σε γενικές γραμμές τους δίνει. Η Γνωστική ικανοποίηση από την εργασία συνήθως ορίζεται ως μια πιο αντικειμενική και λογική αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της εργασίας. Ως εκ τούτου, η γνωστική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι μονοδιάστατη αν περιλαμβάνει στην αξιολόγηση της μία μόνο πτυχή μιας εργασίας, όπως η αμοιβή, η άδεια μητρότητας κλπ, ή πολυδιάστατη αν δύο ή περισσότερες πτυχές της εργασίας ταυτόχρονα αξιολογούνται. Η Γνωστική ικανοποίηση από την εργασία δεν αξιολογεί το βαθμό της ευχαρίστησης ή την ευτυχία που προκύπτει από συγκεκριμένες πτυχές απασχόλησης, αλλά μετρά το βαθμό στον οποίο οι εν λόγω πτυχές εργασίας κρίνονται από τον κάτοχο της εργασίας ότι είναι ικανοποιητικές σε σχέση με τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει, ή με άλλες θέσεις εργασίας. Ενώ η γνωστική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να βοηθήσει να επιφέρει συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία, οι δυο δομές είναι διαφορετικές, δεν συνδέονται κατ' ανάγκην άμεσα, και έχουν διαφορετικούς προγόνους και συνέπειες.

Μοντέλα της ικανοποίησης από την εργασία

Συναισθηματική θεωρία

Η Συναισθηματική θεωρία του Edwin A. Locke (1976) είναι αναμφισβήτητο το πιο διάσημο μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία. Η κύρια προϋπόθεση αυτής της

θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση καθορίζεται από μια απόκλιση ανάμεσα στο τι θέλει κάποιος σε μια δουλειά και σ' αυτό που έχει σε μια δουλειά. Επιπλέον, η θεωρία αναφέρει ότι το πόσο κάποιος εκτιμά μια δεδομένη πτυχή της εργασίας (π.χ. το βαθμός αυτονομίας σε μια θέση), μετριάζει πόσο ικανοποιημένος / δυσαρεστημένος γίνεται όταν οι προσδοκίες του ικανοποιούνται ή δεν ικανοποιούνται. Όταν ένα πρόσωπο εκτιμά μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας, η ικανοποίησή του επηρεάζεται σε πιο μεγάλο βαθμό, τόσο θετικά (όταν οι προσδοκίες ικανοποιούνται), όσο και αρνητικά (όταν δεν ικανοποιηθούν οι προσδοκίες), σε σύγκριση με κάποιον που δεν εκτιμά αυτήν την πτυχή. Για παράδειγμα, εάν ο Υπάλληλος Α εκτιμά την αυτονομία στο χώρο εργασίας και ο εργαζόμενος Β είναι αδιάφορος για την αυτονομία, τότε ο Υπάλληλος Α θα είναι πιο ικανοποιημένος σε θέση που προσφέρει ένα υψηλό βαθμό αυτονομίας και λιγότερο ικανοποιημένος σε μια θέση με ελάχιστη ή καμία αυτονομία έναντι των εργαζομένων Β.

Θεωρία της προδιάθεσης (Dispositional theory)

Μια άλλη γνωστή θεωρία ικανοποίησης από την εργασία είναι η θεωρία της προδιάθεσης. Είναι μια πολύ γενική θεωρία που δείχνει ότι οι άνθρωποι έχουν έμφυτες διατάξεις που τους αναγκάζουν να έχουν τάσεις προς ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης, ανεξάρτητα από τη δουλειά τους. Η προσέγγιση αυτή έγινε μια σημαντική εξήγηση της ικανοποίησης από την εργασία υπό το φως των αποδεικτικών στοιχείων ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να είναι σταθερή με την πάροδο του χρόνου και σε όλη τη σταδιοδρομία και τις θέσεις εργασίας.

Ένα σημαντικό μοντέλο που περιόρισε το πεδίο εφαρμογής της Θεωρίας της προδιάθεσης ήταν το μοντέλο Αυτοαξιολόγησης που πρότειναν οι Timothy A. Judge, Edwin A. Locke, και Cathy C. Durham το 1997 (Judge, Locke & Durham, 1997). Οι Judge et al. υποστήριξαν ότι υπάρχουν τέσσερις κύριες αυτο-αξιολογήσεις που καθορίζουν την προδιάθεση κάποιου προς την ικανοποίηση από την εργασία: αυτοεκτίμηση, γενική αυτο-αποτελεσματικότητα, τόπος ελέγχου, και νεύρωση. Το μοντέλο αυτό προβλέπει ότι υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης (η αξία που δίνει κάποιος στον εαυτό του) και γενικής αυτο-αποτελεσματικότητας (η πίστη στην δική του ικανότητα) οδηγούν σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Έχοντας μια εσωτερική πηγή ελέγχου (θεωρώντας ότι έχει ο ίδιος τον

έλεγχο της δική του ζωής, σε αντίθεση με τις εξωτερικές δυνάμεις που έχουν τον έλεγχο) οδηγείται σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, τα χαμηλότερα επίπεδα νευρώσης οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Θεωρία της ισότητας εισόδου (κόστους) – εξόδου (κέρδους) Equity theory

Η θεωρία της ισότητας δείχνει τον τρόπο που ένα άτομο βλέπει δικαιοσύνη μέσα στις κοινωνικές σχέσεις. Κατά τη διάρκεια μιας κοινωνικής ανταλλαγής, ένα πρόσωπο προσδιορίζει την ποσότητα των εισροών που έχει αποκτήσει από μια σχέση σε σύγκριση με την παραγωγή, καθώς και το πόση προσπάθεια καταβάλλουν άλλα πρόσωπα (Walster, Berscheid & Walster, 1973). Η θεωρία της ισότητας προτείνει ότι εάν ένα άτομο σκέφτεται ότι υπάρχει μια ανισότητα μεταξύ δύο κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, το πρόσωπο αυτό είναι πιθανό να είναι στενοχωρημένο, επειδή η αναλογία μεταξύ κόστους και κέρδους δεν είναι ίση (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Για παράδειγμα, αν σκεφτούμε δύο εργαζόμενους που κάνουν την ίδια δουλειά και λαμβάνουν τα ίδια οφέλη. Εάν ο ένας εργαζόμενος πάρει μια αύξηση του μισθού του για την ίδια ή λιγότερη εργασία, τότε ο άλλος εργαζόμενος θα νιώσει αδικημένος στο χώρο εργασίας του. Εάν, από την άλλη πλευρά, ένα άτομο πάρει αύξηση στο μισθό του, αλλά και νέες ευθύνες, τότε το αίσθημα της ανισότητας είναι μειωμένο (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Θεωρία της απόκλισης (Discrepancy theory)

Η έννοια της θεωρίας της απόκλισης εξηγεί την απόλυτη πηγή άγχους και κατήφειας (Higgins, 1999b). Ένα άτομο, που δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, νιώθει την αίσθηση του άγχους και της θλίψης επειδή δεν είχε καλή απόδοση, και επίσης θα αισθανθεί αποθάρρυνση, λόγω του ότι δεν είναι σε θέση να επιτύχει τις ελπίδες και τις προσδοκίες του. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όλα τα άτομα θα μάθουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες τους για μια συγκεκριμένη λειτουργία, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, και αν αποτύχουν να εκπληρώσουν αυτές τις υποχρεώσεις, τότε θα τιμωρούνται. Με την πάροδο του χρόνου, αυτά τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις παγιώνονται για να σχηματίσουν ένα αφηρημένο σύνολο αρχών (Higgins, 1987). Η ανησυχία και το άγχος είναι οι

βασικές αντιδράσεις, όταν ένα άτομο αδυνατεί να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις ή τις ευθύνες του (Strauman,1989). Αυτή η θεωρία επίσης εξηγεί ότι εάν επιτευχθεί κάλυψη των υποχρεώσεων, τότε η ανταμοιβή μπορεί να είναι έπαινος, έγκριση, ή αγάπη. Όταν το άτομο αδυνατεί να λάβει αυτές τις ανταμοιβές, αρχίζει να έχει αισθήματα απόρριψης, απογοήτευσης ή ακόμα και κατάθλιψης.

Θεωρία δύο παραγόντων

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg προσπαθεί να εξηγήσει την ικανοποίηση και τα κίνητρα στο χώρο εργασίας (Hackman & Oldham,1976, Oldham, 1976). Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι η ικανοποίηση και δυσαρέσκεια οδηγούνται από διάφορους παράγοντες - τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής, αντίστοιχα. Το κίνητρο μπορεί να θεωρηθεί ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν τους προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους (Hoskinson, Porter, & Wrench, σ. 133). Παράγοντες υποκίνησης είναι οι πτυχές της εργασίας που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να την εκτελέσουν και τους παρέχουν ικανοποίηση, για παράδειγμα τα επιτεύγματα στην εργασία, η αναγνώριση, οι ευκαιρίες προαγωγής (Aristovnik & Jaklič,2013). Αυτοί οι παράγοντες υποκίνησης θεωρούνται εγγενείς στην εργασία (Hackman & Oldham,1976· Oldham,1976). Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως ο μισθός, οι πολιτικές της εταιρίας, οι πρακτικές επίβλεψης, καθώς και άλλες εργασιακές συνθήκες.

Ενώ το μοντέλο του Herzberg ενθάρρυνε πολύ την έρευνα, οι ερευνητές δεν ήταν σε θέση αξιόπιστα και εμπειρικά να αποδείξουν την ορθότητα του μοντέλου. Επιπλέον, η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη της τις ατομικές διαφορές, αντίθετα προβλέπει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο στις μεταβολές των παραγόντων υποκίνησης / υγιεινής. Τέλος, το μοντέλο έχει επικριθεί από το γεγονός ότι δεν διευκρινίζει πώς οι παράγοντες υποκίνησης / υγιεινής μπορούν να μετρηθούν.

Μοντέλο Χαρακτηριστικών της εργασίας

Οι Hackman και Oldham πρότειναν το μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως ως ένα πλαίσιο για να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας επιδρούν στα εργασιακά

αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία. Το μοντέλο δηλώνει ότι υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση), που επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (τη βίωση του νοήματος, τη βίωση της ευθύνης για τα αποτελέσματα, καθώς και τη γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων), που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από την εργασία, απουσίες, τα κίνητρα στην εργασία, κλπ.) (Hackman & Oldham, 1976). Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν τη βαθμολογία μιας εν δυνάμει υποκίνησης (MPS) για μια εργασία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης του πόσο πιθανό μια δουλειά μπορεί να επηρεάσει στάσεις και συμπεριφορές του εργαζομένου. Μια μετα-ανάλυση των μελετών που αξιολογούν το πλαίσιο του μοντέλου παρέχει κάποια υποστήριξη για την εγκυρότητα του (Fried & Ferris, 1987).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση εργασίας

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Υπερφόρτωση της επικοινωνίας και υποαπασχόληση επικοινωνίας

Μία από τις πιο σημαντικές πτυχές του έργου ενός ατόμου σε μια σύγχρονη οργάνωση αφορά τις απαιτήσεις διαχείρισης της επικοινωνίας που αυτός ή αυτή αντιμετωπίζει στην εργασία. (Kraye, & Westbrook, 1986). Οι απαιτήσεις μπορεί να χαρακτηριστούν ως ένα φορτίο επικοινωνίας, το οποίο αναφέρεται στο «ρυθμό και την πολυπλοκότητα των δεδομένων επικοινωνίας που ένα άτομο πρέπει να επεξεργαστεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο ». (Farace, Monge & Russell, 1977). Τα άτομα σε έναν οργανισμό μπορούν να βιώσουν υπερφόρτωση επικοινωνίας και έλλειψη επικοινωνίας που μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο της ικανοποίησης τους από την εργασία. Υπερφόρτωση επικοινωνίας μπορεί να συμβεί όταν ένα άτομο λαμβάνει πάρα πολλά μηνύματα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μη επεξεργασμένες πληροφορίες ή όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει πιο σύνθετα μηνύματα που είναι πιο δύσκολο να τα επεξεργαστεί (Farace, Monge & Russell, 1977). Λόγω της διαδικασίας αυτής, όταν υπάρχουν περισσότερες εισροές από εκροές, το άτομο αντιλαμβάνεται μια κατάσταση υπερφόρτωσης, η οποία μπορεί να σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την

ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να συμβεί όταν τα μηνύματα ή οι εισροές που αποστέλλονται βρίσκονται σε πιο χαμηλό επίπεδο από την ικανότητα του ατόμου να τα επεξεργάζεται. Σύμφωνα με τις ιδέες της υπερφόρτωσης επικοινωνίας και έλλειψης επικοινωνίας, εάν ένα άτομο δεν λαμβάνει αρκετές εισροές στην εργασία ή είναι ανεπιτυχής στην επεξεργασία αυτών των εισροών, το άτομο είναι πιο πιθανό να γίνει δυσαρεστημένο με την εργασία του, πράγμα το οποίο οδηγεί σε ένα χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Επικοινωνία μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων

Η επικοινωνία μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία στο χώρο εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του ανωτέρου τους μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά, όπως η έκφραση του προσώπου, η επαφή με τα μάτια, η φωνητική έκφραση και η κίνηση του σώματος είναι ζωτικής σημασίας για την σχέση μεταξύ ανωτέρου και υφισταμένου. Τα μη λεκτικά μηνύματα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις όσον αφορά τον σχηματισμό εντυπώσεων, την παραπλάνηση, την έλξη, και την κοινωνική επιρροή (Burgoon, Buller & Woodall, 1996). Η μη λεκτική αμεσότητα από τον επιβλέποντα βοηθά στην αύξηση της διαπροσωπικής εμπλοκής με τους υφισταμένους του, γεγονός το οποίο επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Ο τρόπος με τον οποίο οι εποπτικές αρχές επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους μη λεκτικά μπορεί να είναι πιο σημαντικός από το λεκτικό περιεχόμενο (Teven, σ. 156). Τα άτομα που αντιπαθούν και σκέφτονται αρνητικά για τον προϊστάμενό τους είναι λιγότερο πρόθυμα να επικοινωνούν ή να έχουν κίνητρο να εργαστούν, ενώ τα άτομα που τους αρέσει και σκέφτονται θετικά για τον προϊστάμενό τους είναι πιο πιθανό να επικοινωνούν και να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και το περιβάλλον εργασίας. Ένας επόπτης που χρησιμοποιεί μη λεκτική αμεσότητα, φιλικότητα και ανοικτές γραμμές επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να λάβει θετική ανταπόκριση και υψηλή ικανοποίηση από την εργασία από έναν υφιστάμενο. Αντίθετα, ένας επόπτης που είναι αντικοινωνικός, εχθρικός, και απρόθυμος να επικοινωνήσει, θα

λάβει φυσικά αρνητική ανάδραση και θα δημιουργήσει χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία στους υφισταμένους τους στο χώρο εργασίας.

Στρατηγική Αναγνώρισης των Εργαζομένων

Έχει βρεθεί ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ ενός συντροφικού και ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας και της αύξησης της αξίας για τους μετόχους, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το οικονομικό κέρδος. Η αναγνώριση των εργαζομένων δεν σημαίνει μόνο δώρα και βαθμούς, αλλά σχετίζεται και με την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες και το πιο σημαντικό, να συνδεθούν οι εργαζόμενοι με τις βασικές αξίες και τις πεποιθήσεις της εταιρείας. Η στρατηγική αναγνώρισης των εργαζομένων θεωρείται ως το πιο σημαντικό πρόγραμμα, όχι μόνο για να βελτιωθεί η διατήρηση και η παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και να επηρεάσει θετικά την οικονομική κατάσταση. Η διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση (δώρα και πόντους) και σε στρατηγικές αναγνώρισης είναι η ικανότητα να επηρεάσουν σοβαρά την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορούν να προωθήσουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας με μετρήσιμο τρόπο.

Ατομικοί παράγοντες

Συγκίνηση

Η διάθεση και τα συναισθήματα αποτελούν το συναισθηματικό στοιχείο της ικανοποίησης από την εργασία. Οι διαθέσεις τείνουν να είναι μεγαλύτερης διάρκειας, αλλά συχνά πιο αδύναμες καταστάσεις αβέβαιης προέλευσης, ενώ τα συναισθήματα είναι συχνά πιο έντονα, βραχύβια και έχουν σαφή σκοπό ή αιτία (Weiss, Cropanzano, 1996).

Η έρευνα δείχνει ότι οι διαθέσεις σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Brief, Roberson, 1989· Weiss, Nicholas, Daus, 1999). Τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα βρέθηκαν επίσης να σχετίζονται σημαντικά με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Fisher, 2000).

Η συχνότητα εμφάνισης καθαρού θετικού συναισθήματος θα είναι καλύτερος προγνωστικός δείκτης της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία από ότι η ένταση του θετικού συναισθήματος, όταν αυτό βιώνεται (Fisher,2000).

Η διαχείριση του συναισθήματος αναφέρεται σε διάφορους τύπους προσπαθειών για τη διαχείριση συναισθηματικών καταστάσεων και εμφανίσεων. Η διαχείριση του συναισθήματος περιλαμβάνει όλες τις συνειδητές και ασυνειδητές προσπάθειες για την αύξηση, διατήρηση, ή μείωση ενός ή περισσότερων συστατικών ενός συναισθήματος. Αν και οι πρώτες μελέτες για τις συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας τόνισαν τις βλαβερές συνέπειές της για τους εργαζόμενους, οι μελέτες στους εργαζομένους σε μια ποικιλία επαγγελμάτων δηλώνουν ότι οι συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας δεν είναι ομοιόμορφα αρνητικές (Pugliesi, 1999).

Διαπιστώθηκε ότι η καταστολή των δυσάρεστων συναισθημάτων μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία και ότι η ενίσχυση ευχάριστων συναισθημάτων αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία (Cote, Morgan,2002).

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ρύθμιση του συναισθήματος σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία αφορά δύο μοντέλα:

1. Συναισθηματική παραφωνία . Συναισθηματική παραφωνία είναι μια κατάσταση ασυμφωνίας ανάμεσα στις δημόσιες επιδείξεις των συναισθημάτων και της εσωτερικής εμπειρίας των συναισθημάτων, (Rafaeli & Sutton,1989· Ashforth & Humphrey,1993) που συχνά ακολουθεί τη διαδικασία της ρύθμισης των συναισθημάτων. Η συναισθηματική δυσαρμονία συνδέεται με υψηλή συναισθηματική εξάντληση, χαμηλή οργανωτική δέσμευση, και χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (Morris & Feldman,1997· Abraham, 1999).

2. Το μοντέλο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με την προοπτική κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η ρύθμιση των συναισθημάτων των εργαζομένων θα μπορούσε να προκαλέσει αντιδράσεις στους άλλους κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών συναντήσεων που στη συνέχεια θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη δική τους ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, η συσσώρευση των ευνοϊκών αντιδράσεων στις εμφανίσεις ευχάριστων συναισθημάτων, μπορεί να επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία (Cote, Morgan, 2002).

Προσωπικότητα

Έχει βρεθεί η σύνδεση μεταξύ της προσωπικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, η έρευνα περιγράφει το ρόλο της αρνητικής συναισθηματικότητας και της θετικής συναισθηματικότητας. Η αρνητική συναισθηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με ένα γνώρισμα της προσωπικότητας, τη νεύρωση. Τα άτομα με υψηλή αρνητική συναισθηματικότητα είναι πιο επιρρεπή να βιώσουν μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία. Η θετική συναισθηματικότητα σχετίζεται έντονα με το γνώρισμα της εξωστρέφειας. Εκείνοι που έχουν υψηλή θετική συναισθηματικότητα είναι πιο επιρρεπείς να είναι ικανοποιημένοι σε περισσότερες διαστάσεις της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας τους. Οι διαφορές στην συναισθηματικότητα πιθανό να επηρεάσουν το πώς τα άτομα θα αντιληφθούν τις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας, όπως αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, επηρεάζοντας έτσι την ικανοποίησή τους για αυτή τη δουλειά (Brief & Weiss, 2002).

Υπάρχουν δύο παράγοντες προσωπικότητας που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, η αποξένωση και ο τρόπος ελέγχου. Εργαζόμενοι που έχουν μια εσωτερική πηγή ελέγχου και αισθάνονται λιγότερο αποξενωμένοι, είναι πιο πιθανό να βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία, συμμετοχή στην εργασία και οργανωτική δέσμευση. Μια μετα-ανάλυση 135 μελετών ικανοποίησης από την εργασία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της ικανοποίησης από την εργασία. Η μελέτη έδειξε επίσης χαρακτηριστικά όπως η υψηλή αυτοεκτίμηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η χαμηλή νεύρωση, επίσης να σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία (Schultz & Schultz, Duane, 2010).

Ψυχολογικοί παράγοντες

Ψυχολογική ευεξία (PWB) ορίζεται «η συνολική αποτελεσματικότητα της ψυχολογικής λειτουργίας ενός ατόμου», όπως σχετίζεται με βασικές πτυχές της ζωής του: την εργασία, την οικογένεια, την κοινότητα, κλπ. (Wright & Cropanzano, 2000). Υπάρχουν τρία καθοριστικά χαρακτηριστικά της ψυχολογικής ευεξίας. Πρώτον, είναι ένα φαινομενολογικό γεγονός, που σημαίνει ότι οι άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι όταν υποκειμενικά πιστεύουν ότι είναι έτσι. Δεύτερον, η ευημερία συνεπάγεται κάποιες συναισθηματικές συνθήκες. Ιδιαίτερα,

ψυχολογικά καλά άνθρωποι είναι πιο επιρρεπείς να βιώσουν θετικά συναισθήματα και λιγότερο επιρρεπείς να παρουσιάσουν αρνητικά συναισθήματα. Τρίτον, η ευημερία αναφέρεται στη ζωή ενός ατόμου στο σύνολό της. Πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση. Η ψυχολογική ευημερία κυρίως μετράται χρησιμοποιώντας τα οκτώ στοιχεία του Δείκτη Ψυχολογικής Ευημερίας που αναπτύχθηκε από τον Berkman (IPWB). Ο Δείκτης αυτός (IPWB) ζητά από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με το πόσο συχνά αισθάνονταν «ικανοποίηση για την επίτευξη κάποιου στόχου», «βαρεμάρας», «κατάθλιψης ή δυστυχίας», κλπ. (Wright & Cropanzano, 2000).

Η ψυχολογική ευημερία στον εργασιακό χώρο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία και έχει προσελκύσει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια (Baptiste, 2008). Αυτές οι μελέτες έχουν επικεντρωθεί στις επιπτώσεις της ψυχολογικής ευημερίας στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και την απόδοση στην εργασία (Robertson, Birch & Cooper, 2012). Μια μελέτη διαπίστωσε ότι επειδή η ικανοποίηση από την εργασία είναι ειδικά για τη δουλειά κάποιου, η έρευνα που εξέτασε την ικανοποίηση από την εργασία δεν είχε λάβει υπόψη τις πτυχές της ζωής ενός ατόμου εκτός της εργασίας (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). Προηγούμενες μελέτες είχαν επικεντρωθεί μόνο στο εργασιακό περιβάλλον ως τον κύριο καθοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία. Τελικά, για να κατανοήσουμε καλύτερα την εργασιακή ικανοποίηση (και το στενό συγγενή του, την απόδοση στην εργασία), είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η ψυχολογική ευημερία ενός ατόμου. Έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2000 παρουσίασε σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ψυχολογικής ευημερίας και της ικανοποίησης από την εργασία ($r = .35$, $p < .01$). Μια μελέτη παρακολούθησης από τους ίδιους συγγραφείς, το 2007, αποκάλυψε παρόμοια αποτελέσματα ($r = .30$, $p < .01$). Επιπλέον, οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι η ψυχολογική ευημερία είναι καλύτερος προγνωστικός δείκτης της απόδοσης στην εργασία από ότι η ικανοποίηση από την εργασία και μόνο.

Σχέσεις και πρακτικές συνέπειες

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι ενδεικτική για τις εργασιακές συμπεριφορές και συμπεριφορές απόσυρσης, όπως απουσίες, (Wegge, Schmidt, Parkes & Van Dick, 2007) και μεταβολές (Saari & Judge, 2004). Επιπλέον, η

ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να μεσολαβήσει εν μέρει στη σχέση των μεταβλητών της προσωπικότητας και στην αποκλίνουσα εργασιακή συμπεριφορά (Mount, Ilies & Johnson, 2006).

Ένα κοινό εύρημα της έρευνας είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή (Rain, Lane & Steiner, 1991). Αυτός ο συσχετισμός είναι αμοιβαίος, δηλαδή οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία και οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τους. Ωστόσο, μερικές έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από τη ζωή, όταν λαμβάνονται υπόψη άλλες μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση του να μη δουλεύει κάποιος και βασικών αυτο-αξιολογήσεων (Rode, 2004).

Ένα σημαντικό εύρημα για τους οργανισμούς είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει μια μάλλον αδύναμη συσχέτιση με την παραγωγικότητα στην εργασία. Αυτό είναι ένα ζωτικής σημασίας κομμάτι των πληροφοριών για τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις, καθώς η ιδέα ότι η ικανοποίηση και η απόδοση εργασίας σχετίζονται άμεσα το ένα με το άλλο αναφέρεται συχνά στα μέσα ενημέρωσης και σε κάποια μη-ακαδημαϊκή βιβλιογραφία διαχείρισης. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση βρήκε εκπληκτικά χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Επιπλέον, η μετα-ανάλυση έδειξε ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης μπορεί να μετριαστεί από την πολυπλοκότητα της εργασίας, έτσι ώστε για θέσεις εργασίας υψηλής πολυπλοκότητας ο συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης είναι υψηλότερος από ό, τι για τις θέσεις εργασίας χαμηλής έως μέτριας πολυπλοκότητας. Επιπλέον, μια διαχρονική μελέτη έδειξε ότι μεταξύ των στάσεων εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα ισχυρός προγνωστικός παράγοντας των απουσιών, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης είναι δυνητικά καλές στρατηγικές για τη μείωση των απουσιών και των προθέσεων μεταβολών (Cohen & Golan, 2007). Πρόσφατη έρευνα έχει επίσης δείξει ότι η πρόθεση εγκατάλειψης μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοση, την οργανωτική απόκλιση, και οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη (Krishnan & Singh, (2010). Με λίγα λόγια, η σχέση της ικανοποίησης με την παραγωγικότητα, δεν είναι τόσο

απλή όσο συχνά θεωρείται και μπορεί να επηρεαστεί από έναν αριθμό διαφορετικών κατασκευασμάτων που σχετίζονται με την εργασία, και η ιδέα ότι «ένας ευτυχής εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος» δεν θα πρέπει να είναι το θεμέλιο της οργανωτικής λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, η προσωπικότητα του υπαλλήλου μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντική από την ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με την απόδοση (Bowling, 2007).

5.3 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ – BURNOUT

Ιστορική Αναδρομή και Ορισμός Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Στην άτυπη καθημερινή γλώσσα, οι ειδικοί χρησιμοποίησαν τον όρο ‘burn - out’ για πρώτη φορά το 1960 για να περιγράψουν τα αποτελέσματα της χρόνιας χρήσης εξαρτησιογόνων ουσιών (Pedersen, 1998) . Αυτός όμως που ανέδειξε το σύνδρομο είναι ο Κλινικός Ψυχολόγος Herbert Freudenberger το 1974, όταν εργαζόταν σε κλινική απεξάρτησης τοξικομανών, για να περιγράψει ένα σύνδρομο που θεώρησε αρκετά σύνηθες κατά την εργασιακή εμπειρία του ίδιου και των συναδέλφων του. Συγκεκριμένα παρατήρησε ότι πολλοί από αυτούς, κατά την επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, βίωναν μειωμένη ενεργητικότητα, υποκίνηση και δέσμευση, με αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους και τους πελάτες, οι οποίες συχνά εξελίσσονταν σε καταθλιπτικά συμπτώματα.

Αργότερα το 1980, ο Freudenberger την περιέγραψε ως μια κατάσταση κόπωσης και απογοήτευσης που επέρχεται με την αφοσίωση σε ένα σκοπό, στον τρόπο ζωής ή με την αποτυχία να αποκτηθεί η αναμενόμενη ανταμοιβή.

Κατά καιρούς προσπάθησαν να δοθούν διάφοροι ορισμοί για την επαγγελματική εξουθένωση, οι οποίοι χωρίζονταν σε δύο κατηγορίες: α) στους ορισμούς που την περιγράφουν ως κατάσταση (Brill ,1984’ Maslach & Jackson, 1986’ Pines & Aronson, 1988) και β) στους ορισμούς που την περιγράφουν ως δυναμική διαδικασία (Cherniss, 1980a, 1980b’ Edelwich & Brodsky, 1980’ Etzion, 1987).

Οι ορισμοί που περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση ως κατάσταση, παρουσιάζουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά: δίδεται έμφαση στα ψυχικά συμπτώματα όπως συναισθηματική εξάντληση, κούραση και κατάθλιψη τα οποία

σχετίζονται με την εργασία. Επιπλέον, υπάρχει το αίσθημα μειωμένης αποτελεσματικότητας και επαγγελματικής απόδοσης, το οποίο δεν οφείλεται στην ανικανότητα του ατόμου, αλλά στην αρνητική στάση και συμπεριφορά του (Schaufeli & Buunk, 1996). Σχετικά με τους ορισμούς που περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση ως διαδικασία, η κατάληξη είναι αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων και επέρχεται από κάποια στάδια τα οποία έχουν σαν αφετηρία τους το εργασιακό στρες, δηλαδή της ανισορροπίας των απαιτήσεων της εργασίας και των ψυχικών αποθεμάτων του ατόμου.

Οι Maslach & Schaufeli (1993) την περιγράφουν ως μια σταδιακή μείωση της ικανότητας του ανθρώπου να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον όπου το επαγγελματικό στρες διαρκώς αυξάνεται, αναφέροντας συγχρόνως ότι η μείωση της αντοχής στο επαγγελματικό στρες οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση. Ο πιο διαδεδομένος σήμερα ίσως ορισμός για την επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτός που έδωσαν οι Maslach και Jackson (1986) ότι αποτελεί ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης (emotional exhaustion), αποπροσωποποίησης (depersonalization) και μειωμένης προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment) το οποίο μπορεί να προκύψει σε άτομα τα οποία ασχολούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών ο Hendrickson (1979) την έχει ορίσει ως τη σωματική, συναισθηματική και ψυχολογική εξάντληση, που αρχίζει όταν ο εκπαιδευτικός διακατέχεται από ένα συναίσθημα απώλειας ενδιαφέροντος για τη διδασκαλία. Μέσω του συνδρόμου αυτού, οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν στους παράγοντες οι οποίοι τους αγχώνουν. Οι εξουθενωμένοι εκπαιδευτικοί διακατέχονται από μειωμένο ενθουσιασμό, αισθάνονται ατονία, χάνουν το χιούμορ τους, παρουσιάζουν δυσκολίες συγκέντρωσης προσοχής και δεν έχουν αυτοπεποίθηση (McGee-Cooper et al. 1990).

Συνεπώς, η επαγγελματική εξουθένωση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα είδος άμυνας του ατόμου, η οποία εκδηλώνεται με απάθεια, αλαζονεία και συναισθηματική αποστασιοποίηση (Burke & Recharlsen, 1996).

Οι προσεγγίσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Κάνοντας μία αναδρομή στην βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να μελετηθεί ανάλογα με το μοντέλο που θα αποφασίσει να ακολουθήσει ο κάθε ερευνητής. Στη διάρκεια του χρόνου έχουν προταθεί τέσσερα μοντέλα με σκοπό να προσεγγίσουν την επαγγελματική εξουθένωση και είναι τα ακόλουθα: α) Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach (1982), β) το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980), το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης τα οποία ονομαστικά είναι: i) του «Ενθουσιασμού», ii) Της «Αμφιβολίας και αδράνειας» iii) της «Απογοήτευσης και ματαίωσης» και iv) της «Απάθειας», γ) το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980), το οποίο αποτελείται από τρεις φάσεις: την φάση του «εργασιακού στρες», της «εξάντλησης» και της «αμυντικής κατάληξης» και δ) το μοντέλο της Pines (1988), όπου αξιολογεί την επαγγελματική εξουθένωση από μία μόνο κλίμακα που δίνει μία συνολική βαθμολογία (burnout measure). Βάσει του ορισμού των Maslach και Jackson (1986) που αναφέρθηκε παραπάνω, προκύπτουν τρεις κύριες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές κατηγορίες συμπτωμάτων και αναλυτικά είναι οι εξής:

Συναισθηματική εξάντληση

Η συναισθηματική εξάντληση χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενέργειας και από την αίσθηση ότι έχουν εξαντληθεί τα συναισθηματικά αποθέματα του εργαζομένου, χωρίς να υπάρχουν πηγές ανανέωσης. Όσο η συναισθηματική εξάντληση αναπτύσσεται, τα άτομα νιώθουν ότι δεν είναι πλέον ικανά να δώσουν κάτι από τον εαυτό τους στους άλλους ή να είναι τόσο υπεύθυνα στην εργασία τους όσο και στο παρελθόν. Πολλές φορές συνυπάρχει η αίσθηση των διαψευσμένων προσδοκιών του ατόμου (Maslach, 1982) και έχει βρεθεί ότι η συναισθηματική εξάντληση συσχετίζεται με τα υψηλά επίπεδα απαιτήσεων, τα οποία προέρχονται τόσο από τον χώρο της εργασίας, όσο και από το ίδιο το άτομο (Cordes & Dougherty, 1993). Ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί όταν βιώνουν συναισθηματική εξάντληση, νιώθουν ότι δεν μπορούν να δίνουν άλλο από τον εαυτό τους στους μαθητές, όπως έκαναν κάποτε (Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

Ένα κοινό σύμπτωμα της συναισθηματικής εξάντλησης είναι το άτομο να μην θέλει να ξαναπάει στην εργασία του (Κάντας, 1995). Οι Maslach & Jackson (1986) αναφέρουν ότι είναι ένα αίσθημα ψυχικής κόπωσης και καθιστά τον επαγγελματία ανίκανο να συγκεντρωθεί στα καθήκοντα της εργασίας του. Οι ίδιοι το 1984 υποστήριξαν ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι το πρώτο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης (Maslach & Jackson, 1984) αν και υπάρχει και η αντίθετη άποψη των Golembiewski & Munzenrider et al. (1986) οι οποίοι πιστεύουν πως η αποπροσωποποίηση προηγείται των άλλων δύο.

Αποπροσωποποίηση

Η αποπροσωποποίηση αποτελεί συνέπεια της συναισθηματικής εξάντλησης και ένα μηχανισμό άμυνας έναντι αυτής (Κάντας 1995). Είναι μια διαδικασία απεμπλοκής του εργαζομένου από το στρες, την πίεση και την κόπωση που βιώνει και ως εκ τούτου αντιπροσωπεύει ένα μηχανισμό προσαρμογής ή διαχείρισης των αρχέτυπων πηγών (Cherniss, 1980). Αναφέρεται στην ανάπτυξη ουδέτερων ή ακόμη και αρνητικών αισθημάτων και την απομάκρυνση του επαγγελματία από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του, οι οποίοι συχνά αντιμετωπίζονται υποτιμητικά (Maslach & Jackson, 1986). Αυτή η αρνητική διάθεση ίσως μεταφράζεται σε αγένεια, έλλειψη ευαισθησίας ή και ακατάλληλη συμπεριφορά (Maslach, 1989· Maslach & Leiter, 1997). Ειδικότερα για τους εκπαιδευτικούς, όταν βιώνουν τη διάσταση της αποπροσωποποίησης, τότε δεν αισθάνονται πλέον θετικά συναισθήματα για τους μαθητές τους, διατηρούν αρνητική στάση απέναντί τους και φυσικές αποστάσεις από αυτούς όπως για παράδειγμα να κάθονται πίσω από την έδρα ή να τους αποκαλούν «όλους ζώα» (Maslach et al., 1997). Η ανάπτυξη της αποπροσωποποίησης σχετίζεται με την συναισθηματική εξάντληση και η συνέχεια που ακολουθεί είναι τα αποτελέσματα αυτά να δημιουργούν στο άτομο αισθήματα αποτυχίας και μειωμένης επίτευξης (Maslach, 1982).

Μειωμένη προσωπική επίτευξη

Το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης αναφέρεται στο μειωμένο επιθυμητό και επιδιωκόμενο αίσθημα ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του (Jimmieson, 2000). Είναι η τάση αρνητικής αποτίμησης του εαυτού σε σχέση με την εργασία του, όπου τα άτομα αισθάνονται δυστυχισμένα και απογοητευμένα για

τα επιτεύγματα τους (Κάντας, 1995), με αποτέλεσμα να επιβάλλουν στον εαυτό τους την άποψη ότι είναι αποτυχημένοι. Έτσι καθώς μειώνεται η αυτοεκτίμηση, αρχίζει βαθμιαία η κατάθλιψη που μπορεί να οδηγήσει είτε στην αναζήτηση βοήθειας από κάποιον ειδικό, είτε στην εγκατάλειψη της εργασίας που περιλαμβάνει στενή επαφή με τους ανθρώπους (Maslach, 1982). Ειδικότερα για τους εκπαιδευτικούς, το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης από την εργασία τους, αφορά τις προσδοκίες τους όταν μπαίνουν στο επάγγελμα, όπου επιθυμούν να βοηθήσουν τους μαθητές να μάθουν και να μεγαλώσουν και τελικά νιώθουν ότι δεν μπορούν να το επιτύχουν αυτό (Maslach et al., 1997). Οι Maslach & Schaufeli (1993) την περιγράφουν ως μια σταδιακή μείωση της ικανότητας του ανθρώπου να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον όπου το επαγγελματικό στρες διαρκώς αυξάνεται αναφέροντας συγχρόνως ότι η μείωση της αντοχής στο επαγγελματικό στρες οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση.

Παράγοντες που συμβάλουν στην Επαγγελματική Εξουθένωση των εκπαιδευτικών

Οι παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών πιστεύεται ότι είναι πολύπλευροι (Maslach et al. 2001). Ο Chang (2009) τους έχει κατατάξει σε τρεις κύριες κατηγορίες με βάση τις έρευνες που έγιναν για να εντοπιστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών: στους *ατομικούς παράγοντες* (individual factors), στους *οργανωτικούς παράγοντες* (organizational factors) και στους *παράγοντες συναλλαγής* (transactional factors). Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ειδικότερα περιλαμβάνουν, την ηλικία, το φύλο, τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας, την προσωπικότητα κτλ. (Friedman & Faber, 1992· Greenglass & Burke, 1998· Maslach & Jackson, 1981 ο.α στο Chang 2009). Οι οργανωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα θεσμικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά όπως: κοινωνικοοικονομικό επίπεδο του σχολείου, υποστήριξη από την διοίκηση, μεγάλες απαιτήσεις της εργασίας κτλ. (Farber 1984· Brissie et al. 1998· Evers et al. 2004· Maslach et al. 2001 ο.α Chang 2009). Ο Chang (2009) αναφέρει στο άρθρο του ότι, με αφορμή το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες που αφορούν την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, απέδειξαν ότι η εξουθένωση τους είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατομικών και

οργανωτικών παραγόντων, βασιζόμενος στο μοντέλο συναλλαγής που πρότειναν οι Lazarus & Folkman το 1984, ονόμασε τον τρίτο παράγοντα ως παράγοντα συναλλαγής. Οι παράγοντες συναλλαγής αναφέρει, περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις των ατομικών παραγόντων με τους οργανωτικούς ή /και τους κοινωνικούς παράγοντες, όπως είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το στυλ της διοίκησης, την στάση των εκπαιδευτικών ως προς την απειθαρχία των μαθητών κλπ.» (Friedman 1995· Van Horn et al 1999 · Bibou-Nakou et al. 1999· Evers et al. 2004).

Επιπτώσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχουμε χωρίσει τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε τρεις κατηγορίες: επιπτώσεις στον οργανισμό, επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις και επιπτώσεις στο άτομο (σωματικές, ψυχολογικές και συμπεριφορικές επιπτώσεις).

Επιπτώσεις στον οργανισμό

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετισθεί με διάφορες μορφές αρνητικών στάσεων της εργασίας, όπως είναι η εθελούσια αποχώρηση από την εργασία, η καταγραφή πολλαπλών απουσιών, η χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση, η μειωμένη αφοσίωση προς το επάγγελμα, η χαμηλή εργασιακή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Maslach & Jackson, 1981), η αδυναμία συγκέντρωσης στην εργασία (Pines, 1993 ο. α Hogan & McKnight, 2007), τα υψηλά κόστη για την υγεία και η χαμηλή δημιουργικότητα και, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Halbesleben & Buckley, 2004· Shirom, 2003 ο.α στους Hogan & McKnight, 2007).

Σε έρευνες που έγιναν σε εκπαιδευτικούς, τα συμπτώματα που σημειώθηκαν από την επαγγελματική εξουθένωση ήταν: η εκδήλωση μειωμένης ποιότητας στην διδασκαλία, η συνεχής ενασχόληση με την προοπτική εγκατάλειψης της εργασίας τους (Kyriacou & Sutcliffe, 1978), ο μειωμένος ενθουσιασμός και ενδιαφέρον, τα αισθήματα δυσαρέσκειας και αποξένωσης και το χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης (Dunham & Varma, 1998 ο. α Hogan & McKnight, 2007).

Επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις

Τα άτομα που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση έχουν επιπτώσεις και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Επιδρούν αρνητικά στους συναδέλφους τους, προκαλώντας προσωπικές συγκρούσεις και αποσπώντας τους από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα (Pines & Malsach, 1978). Εκτός όμως από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, επηρεάζεται επίσης η προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου, αφού μεταφέρει τα προβλήματα της εργασίας του στην οικογένεια και στον κοινωνικό του περίγυρο, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι εντάσεις στις σχέσεις του και να μειώνεται το ενδιαφέρον για κοινωνικές συναναστροφές (Griffith et al., 1999). Άλλες επιπτώσεις που αναφέρονται στην βιβλιογραφία αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με επαγγελματική εξουθένωση είναι η τάση να ρίχνουν ευθύνες στους άλλους, η ανάπτυξη κυνικής στάσης (Pines, 1993 ο. α. Hogan & McKnight, 2007), να αποσύρονται από τους φίλους τους, να μειώνουν την κοινωνικότητα τους, να δαπανούν λιγότερο χρόνο για τα κοινά και να συνάπτουν επιφανειακές σχέσεις με τους συνεργάτες τους (Malsach & Jackson, 1985).

Επιπτώσεις στο άτομο

Οι επιπτώσεις από την επαγγελματική εξουθένωση στο άτομο είναι: α) σωματικές και περιλαμβάνουν τις τυπικές εκδηλώσεις του στρες στη σωματική υγεία όπως: αϋπνίες, πονοκεφάλους, γαστρεντερικά προβλήματα, αίσθημα σωματικής κόπωσης, σεξουαλική δυσλειτουργία, διαταραχές διατροφής, υπερένταση κ.α (Tyler & Cushway, 1998) β) ψυχολογικές όπως: άγχος, κατάθλιψη, μειωμένη αυτοεκτίμηση (Maslach et al., 2001) και γ) συμπεριφορικές, όπου περιλαμβάνονται οι επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω, αλλά και κάποιες άλλες συμπεριφορές όπως, η υπερβολική χρήση αλκοόλ, φαρμάκων, η εργασιομανία κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά το παρελθόν, το συναίσθημα αγνοούνταν κατά τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Pytnam & Mumby, 1993· Arvey, Renz & Watson, 1998). Ο χώρος εργασίας θεωρούνταν ως ένα ορθολογικό περιβάλλον, όπου τα συναισθήματα ήταν εντελώς αντίθετα με την ορθή κρίση. Γι' αυτό το λόγο τα συναισθήματα δε θεωρούνταν καν ως εξηγήσεις για τα διάφορα φαινόμενα στο χώρο εργασίας. Αυτή η θεώρηση έχει αρχίσει εδώ και καιρό να αποδυναμώνεται, καθώς όλο και περισσότεροι ερευνητές ανακαλύπτουν πως τα συναισθήματα που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας βοηθούν στην εξήγηση σημαντικών ατομικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Arvey et al., 1998). Ειδικότερα, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να ερευνούν πώς οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, προκειμένου να βελτιώσουν τα εργασιακά τους αποτελέσματα.

Το σχολικό περιβάλλον είναι ο κατεξοχήν χώρος που αναπτύσσονται συναισθήματα και καλλιεργούνται διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα τόσο των ίδιων των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο και έκφραση της εργασίας τους, όσο και του σχολείου κατ' επέκταση.

Σημαντικό κομμάτι σε όλη αυτή τη διαδικασία κατέχει η ηγεσία, η οποία ενεργοποιεί και καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μιχόπουλος, 1983· Σαϊτης, 2005). Σύμφωνα με τον Goleman (2000) και τους Goleman, Boyatzis & McKee (2004) υπάρχει μια σχέση μεταξύ των συναισθηματικών ικανοτήτων ενός ηγέτη με το κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, το σχολικό κλίμα μπορεί να μορφοποιηθεί από τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του διευθυντή (Sergiovanni and Starratt, 1998).

Αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι ηγέτες έχουν ουσιαστική επιρροή πάνω στις διαθέσεις των μελών των ομάδων και στις συναισθηματικές τους καταστάσεις, και γι' αυτό, αυτή η επιρροή μπορεί είτε να βοηθήσει, είτε να παρεμποδίσει την απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, τρεις μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες μπορούν είτε να αυξήσουν, είτε να μειώσουν το αίσθημα της απογοήτευσης στους υφισταμένους. Πρώτα, οι Pirola-Merlo et al., (2002) μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο αρνητικά γεγονότα στο χώρο εργασίας, όπως τα εμπόδια στην απόδοση, επηρέασαν το συναισθηματικό κλίμα της ομάδας. Το θεωρητικό τους μοντέλο

βασίστηκε στη Θεωρία Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory, Weiss & Cropanzano, 1996· Weiss et al., 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα έχουν το μέσο όρο επιπέδων διάθεσης, ο οποίος μπορεί να είναι είτε πιεσμένος ή ανεβασμένος από θετικά ή αρνητικά γεγονότα στην εργασία. Οι Pirola-Merlo et al. (2002) υποστήριξαν ότι ένα από τα καθήκοντα των managers είναι να βοηθούν τους υφισταμένους τους να αντιμετωπίζουν τα πολυάριθμα αρνητικά γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας. Συνεπείς με το μοντέλο τους, βρήκαν ότι οι ηγέτες με διευκολυντικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βοήθησαν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της κακής διάθεσης που τους προκάλεσαν τα εμπόδια στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, βρήκαν ότι οι συνέπειες της καλής διάθεσης μεταφράζονται σε αυξημένη απόδοση.

Μια δεύτερη μελέτη βρήκε, επίσης, ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τα συναισθήματα της απογοήτευσης και της αισιοδοξίας στους υφισταμένους (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Αντλώντας από τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994), οι McColl-Kennedy και Anderson υποστήριξαν ότι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των ηγετών είναι να ενσταλάζουν αισθήματα αισιοδοξίας και να πείθουν τους οπαδούς ότι οι προκλητικοί στόχοι είναι δυνατό να επιτευχθούν. Αυτοί οι ερευνητές βρήκαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούσαν ισχυρή θετική επίδραση στα αισθήματα αισιοδοξίας των υφισταμένων. Επιπλέον, όπως και στην πρώτη μελέτη, βρήκαν ότι αυτά τα αισθήματα αισιοδοξίας επηρεάζουν έντονα την απόδοση των εργαζομένων.

Μια τρίτη μελέτη από τον Pescosolido (2002), ανέπτυξε τη θεωρία ότι τα άτομα που μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα των συναδέλφων μελών της ομάδας, θα αναδυθούν ως ηγέτες. Ο Pescosolido υποστήριξε ότι οι ηγέτες επηρεάζουν τα συναισθήματα των μελών της ομάδας με δύο τρόπους. Πρώτα, οι ηγέτες έχουν μια καλύτερη κατανόηση για την κατάλληλη αντίδραση στα γεγονότα στο χώρο εργασίας και δίνουν στη σωστή αντίδραση το σωστό συναισθηματικό τόνο. Δεύτερον, οι αναδυόμενοι ηγέτες δημιουργούν κοινές συναισθηματικές εμπειρίες, οι οποίες συνδέουν τα μέλη της ομάδας μαζί και αυξάνουν το ηθικό. Ο Pescosolido χρησιμοποίησε ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για να μελετήσει είκοσι ομάδες εργασίας. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν το μοντέλο του και επίσης απέδειξε ότι οι ηγέτες χρειάζεται να δείχνουν αυτοπεποίθηση

προκειμένου να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να αντιμετωπίσουν γεγονότα που προκαλούν απογοήτευση.

Σύμφωνα με τους Wong και Law (2002) ηγέτες με υψηλή συναισθηματική ωριμότητα εμφανίζουν συχνότερα υποστηρικτική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους τους, καθώς είναι πιο ευαίσθητοι στα αισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των υφισταμένων τους. Οι Wong και Law (2002), έδειξαν ότι υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων μπορεί να έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των υφιστάμενων τους. Η Βάσιου (2007) υποστήριξε ότι η επίδραση των συναισθηματικών ικανοτήτων των διευθυντών στο δημιουργικό σχολικό κλίμα ήταν θετική. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι διευθυντές αντιλαμβάνονταν τα συναισθήματα των άλλων, τόσο πιο δημιουργικό αντιλαμβάνονταν το σχολικό κλίμα οι υφιστάμενοί τους. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τις υποθέσεις και άλλων ερευνητών για τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών (Hooijberg et al., 1997· Sternberg, 1997· Wong & Law, 2002) στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους και την κοινωνική αλληλεπίδραση τους με τους υφισταμένους τους (Hoy & Clover, 1986).

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι η αντιμετώπισή του από την πλευρά της διοίκησης καθώς και ο ρόλος, η στάση και η συμπεριφορά των ατόμων που την εκπροσωπούν (Locke, 1976). Ικανοποιημένος και άρα αποδοτικός είναι ο εργαζόμενος που εργάζεται σε θετικό κλίμα (Locke, 1976). Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί.

Από την άλλη μεριά, υποστηρίζεται ότι, ο συναισθηματικός μόχθος είναι μια μορφή ρύθμισης του συναισθήματος στους χώρους εργασίας, που σχετίζεται άμεσα, όχι μόνο με δυσάρεστες εξελίξεις (όπως η επαγγελματική εξουθένωση), αλλά η αποτελεσματική του χρήση μπορεί να παράγει επαγγελματική δέσμευση, θετικό συναίσθημα και ικανοποίηση από την εργασία.

Όπως οι προηγούμενες έρευνες αποδεικνύουν, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν αισθήματα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι τους αισθάνονται απογοήτευση από εμπόδια στο χώρο

εργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να εκφράζουν αισιοδοξία ακόμη κι όταν αντιμετωπίζουν την ίδια κρίση κλονισμού της εμπιστοσύνης, όπως τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι Luthans & Avolio (2003) πρόβαλαν το ίδιο επιχείρημα όταν δήλωσαν ότι «οι αυθεντικοί ηγέτες ηγούνται από μπροστά, προπορεύονται των άλλων ακόμη κι όταν υπάρχει ρίσκο να το κάνουν αυτό. Γίνονται παράδειγμα εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας και αυθεντικότητας, και παρακινούν τους άλλους στη δράση (Luthans & Avolio, 2003).

Σε πολλές περιπτώσεις οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν αυτοπεποίθηση (μέσω surface acting), ακόμη κι όταν βιώνουν τις αμφιβολίες και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας τους. Μπορεί, επίσης, να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν deep acting για να ενισχύσουν τη δική τους αυτοπεποίθηση και να προσπαθήσουν να νιώσουν τα συναισθήματα που θέλουν να εμφανίσουν. Ακόμη κι όταν οι ηγέτες πραγματικά νιώθουν σίγουροι, πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν αυτή την αυτοπεποίθηση με ένα τρόπο που να εμπνέει τους εργαζόμενους. Έτσι, μέρος της δουλειάς του ηγέτη είναι να παρουσιάζει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται απαραίτητα, με άλλα λόγια να εκτελεί Συναισθηματικό Μόχθο. Σημαντικό κομμάτι της έρευνας έχει εξετάσει το ρόλο του Συναισθηματικού Μόχθου σε εργαζόμενους στην παροχή υπηρεσιών (Rafaeli & Sutton, 1987· Ashforth & Humphrey, 1993· Morris & Feldman, 1996· Pugh, 2001· Ashkanasy & Daus, 2002· Brotheridge & Grandey, 2002). Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ενώ εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο, όπως το να αισθάνονται στρες και άλλα αρνητικά ψυχολογικά αποτελέσματα (Cote & Morgan, 2002· Van Dijk & Kirk-Brown, 2006). Οι Brotheridge και Lee (2002) βρήκαν ότι αυτοί που ταυτίζονται περισσότερο με τον εργασιακό τους ρόλο είχαν καλύτερες επιδόσεις αλλά ήταν πιο πιθανό να υποφέρουν από συναισθηματική εξουθένωση. Μια ανάλογη διαδικασία μπορεί να συμβεί και με τους ηγέτες: οι ηγέτες που εμπλέκονται σε Συναισθηματικό Μόχθο για να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, μπορεί να βοηθούν τους υφισταμένους τους, ενώ αυξάνουν τη δική τους συναισθηματική εξουθένωση.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει τις συνέπειες που έχει η διαχείριση των συναισθημάτων από τον εκπαιδευτικό, μέσα από τις δύο πλευρές του συναισθηματικού μόχθου (surface acting και deep acting), καθώς αυτό φαίνεται να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη συναισθηματική εμπειρία, στην ικανοποίηση από

την εργασία και στην επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, θα εξετάσουμε αν ο τρόπος που ο διευθυντής του σχολείου ρυθμίζει τα συναισθήματά του μέσω των δύο πλευρών του συναισθηματικού μόχθου επηρεάζει, και πώς τους υφισταμένους του, αλλά και αν ο τρόπος που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται αυτές τις συναισθηματικές εκφορές του διευθυντή επηρεάζει τα αποτελέσματα τους.

6.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Πιο συγκεκριμένα θα διερευνήσουμε αν και κατά πόσο:

1. Η επιφανειακή προσποίηση (surface acting) των υφισταμένων σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση τους.
2. Η βιωμένη προσποίηση (deep acting) των υφισταμένων σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία και αρνητικά με την επαγγελματική τους εξουθένωση.
3. Η επιφανειακή προσποίηση (surface acting) του διευθυντή σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση του από την εργασία και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση του.
4. Η βιωμένη προσποίηση (deep acting) του διευθυντή σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του από την εργασία και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωσή του.
5. Η επιφανειακή προσποίηση (surface acting) του διευθυντή σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων του και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωσή τους.
6. Η βιωμένη προσποίηση (deep acting) του διευθυντή σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων του και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωσή τους.
7. Το επίπεδο συνοχής της ομάδας θα έχει θετική επίδραση στα συναισθήματα των υφισταμένων και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Ακόμη, περιμένουμε ότι η ρύθμιση του συναισθήματος των προϊσταμένων θα έχει ισχυρότερη επίδραση σε ομάδες με χαμηλή συνοχή.

6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.3.1 Το ερευνητικό εργαλείο

Για να καταλήξει ο ερευνητής σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα, προκύπτουν δύο βασικά ζητήματα, στα οποία πρέπει να εστιάσει. Στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου για την έρευνα ερωτηματολογίου.

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μια από τις πιο διαδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων (Καραλής, 2005), διότι κάθε άτομο καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες βρίσκονται σε μια προκαθορισμένη σειρά. Επίσης, είναι πρακτικά και παρέχουν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από ένα δείγμα ερωτώμενων πολύ ευρύτερο από αυτό που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική (Παρασκευόπουλος, 1993). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου ώστε η συλλογή των πληροφοριών να είναι ενιαία και ομοιόμορφη από όλους τους ερωτώμενους και έτσι οι πληροφορίες να είναι συγκρίσιμες. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου απαιτούν λιγότερη προσπάθεια με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Στους εκπαιδευτικούς γνωστοποιήθηκε ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Διευθυντές και εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια εμπιστευτικά για να εξασφαλιστεί η προστασία των απόψεών τους. Οι εκπαιδευτικοί που δέχτηκαν να συμμετάσχουν εθελοντικά, ενθαρρύνθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις και πληροφορήθηκαν ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς. Εκτός από τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε σχετική βιβλιογραφία που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το ερωτηματολόγιο αφορά ερωτήσεις αυτοαναφοράς, δομείται σε 10 ενότητες και ήταν ακριβώς ίδιο και για τους διευθυντές και για τους εκπαιδευτικούς.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 10- 15 λεπτά. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε κατά την επιλογή των σχολείων ήταν αυτή της χιονοστιβάδας (snowball sample), αφού ήταν υποχρεωτική η συμμετοχή τόσο του Διευθυντή όσο και των εκπαιδευτικών του ίδιου σχολείου προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του ηγέτη στους εκπαιδευτικούς, στηρίζεται στη δικτύωση και είναι απαραίτητη σε πληθυσμούς που δεν είναι εύκολο να εντοπισθούν με τυχαία δειγματοληψία. .

Στη συγκεκριμένη εργασία αποφασίστηκε η έρευνα να πραγματοποιηθεί σε Δημοτικά Σχολεία αστικών και ημιαστικών κυρίως περιοχών, τη χρονική περίοδο μετά το Πάσχα, κατά το τέλος δηλαδή του σχολικού έτους 2012 – 2013 και πιο συγκεκριμένα από τον Απρίλιο έως και το Μάιο του 2013, ώστε οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε κάθε σχολείο να έχουν γνωριστεί μεταξύ τους σε ικανοποιητικό βαθμό και να έχουν αναπτύξει σχέσεις αλληλεπίδρασης.

Η συλλογή του υλικού έγινε με επιτόπια στις σχολικές μονάδες παράδοση και παραλαβή ερωτηματολογίων. Τέλος, δόθηκε η υπόσχεση ότι θα υπάρχει κοινοποίηση και διάχυση προς αυτούς των αποτελεσμάτων της έρευνας αμέσως μετά την ολοκλήρωσή της.

6.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

6.4.1 Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία

Για την εκτίμηση των συναισθημάτων στην εργασία χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Job Affect Scale» των Brief, Burke, George, Robinson και Webster (1988). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 20 επίθετα, τα οποία περιγράφουν τη γενική συγκινησιακή και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου στην εργασία του κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Στο συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκαν δεκαεπτά από τα επίθετα αυτά, προσαρμοσμένα στην ελληνική γλώσσα, εκ των οποίων τα εννέα αναφέρονται στη θετική συναισθηματικότητα, ενώ τα υπόλοιπα οκτώ στην αρνητική, διαμορφώνοντας έτσι δύο υποκλίμακες που περιγράφουν η μία το θετικό και η άλλη το αρνητικό συναίσθημα. Τα επίθετα που χρησιμοποιήθηκαν κατ' αντιστοιχία για να αποδώσουν τη συναισθηματική κατάσταση είναι του τύπου «Δραστήριος, συνεπαρμένος, ενθουσιασμένος, χαλαρός, χαρούμενος, γεμάτος

ενέργεια, ήρεμος, γαλήνιος, δυνατός», για να εκφράσουν τα θετικά συναισθήματα, ενώ για τα αρνητικά χρησιμοποιήθηκαν τα εξής: «Νευρικός, φοβισμένος, λυπημένος, εχθρικός, εκνευρισμένος, νυσταγμένος, αδρανής». Η κλίμακα είναι επίσης τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «καθόλου», που αντιστοιχεί στο 1, έως το «πολύ», που αντιστοιχεί στο 5. Ο δείκτης αξιοπιστίας του θετικού συναισθήματος είναι $\alpha = 0,74$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,79$ για τους εκπαιδευτικούς, ενώ για το αρνητικό συναίσθημα είναι $\alpha = 0,72$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,71$ για τους εκπαιδευτικούς.

6.4.2 Κλίμακα Ρύθμισης του Συναισθήματος

Μετρήσαμε τις ατομικές διαφορές στη ρύθμιση του συναισθήματος χρησιμοποιώντας την ελληνική προσαρμογή του Emotion Regulation Questionnaire, ERQ, Gross & John, 2003). Το EPΣ παρέχει μετρήσεις των δύο κύριων στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος, της επανεκτίμησης και της καταστολής. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δέκα αντικείμενα που εστιάζουν στη χρόνια χρήση της στρατηγικής της επανεκτίμησης (π.χ. «Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέπτομαι», «Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέπτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι»), ή της συναισθηματικής καταστολής (π.χ. «Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου», «Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω»). Το περιεχόμενο των αντικειμένων περιορίζεται σκόπιμα στις ρυθμιστικές στρατηγικές του συναισθήματος, αποφεύγοντας πιθανή σύγχυση με το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα, την ευημερία ή γενικές κοινωνικές λειτουργίες (John & Gross, 2004). Η κλίμακα είχε καλή αξιοπιστία τόσο για την επανεκτίμηση (διευθυντές $\alpha = .89$, υφιστάμενοι $\alpha = .89$), όσο και για την καταστολή (διευθυντές $\alpha = .89$, υφιστάμενοι $\alpha = .86$).

6.4.3 Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή της κλίμακας επαγγελματικής ικανοποίησης «Job Satisfaction Scale», των Brayfield και Rothe (1951), η οποία μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους

Kafetsios και Loumakou (2007). Η κλίμακα είναι τύπου Likert και εστιάζει «στη στάση του ατόμου ως προς τη δουλειά του» (Brayfield & Rothe, 1951, σελ. 307), χρησιμοποιώντας προτάσεις του τύπου «η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα» ή «αισθάνομαι ασφάλεια με τη δουλειά μου». Χρησιμοποιήθηκαν οι πρώτες δώδεκα από τις δεκαοκτώ συνολικά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ενώ οι απαντήσεις δόθηκαν με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το 1, που αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα», έως και το 5, που αντιστοιχούσε στο «Συμφωνώ απόλυτα». Σε τέσσερις προτάσεις της κλίμακας η κατεύθυνση αντιστράφηκε, προκειμένου η υψηλή βαθμολογία σε όλες τις προτάσεις να δηλώνει ικανοποίηση από την εργασία. Ο δείκτης Gronbach της κλίμακας είναι $\alpha = 0,83$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,84$ για τους εκπαιδευτικούς.

6.4.4 Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε με την κλίμακα «Wong Law Emotional Scale» (WLEIS, Wong & Law, 2002), η οποία χαρακτηρίζεται και ως κλίμακα αυτοαναφοράς, αποτελούμενη από 16 ερωτήσεις με επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1, που αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα», έως το 7 που αντιστοιχεί στο «Συμφωνώ απόλυτα». Ταυτόχρονα, εμπεριέχει τέσσερις υποκλίμακες και παρουσιάζει τέτοια δομή, η οποία ταιριάζει με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey's (1997) αντιστοιχώντας στις τέσσερις ικανότητες της (Wong & Law, 2002). Πιο συγκεκριμένα, η Self Emotion Appraisal (WLSEA) - υποκλίμακα αντίληψης των ιδίων συναισθημάτων, των συναισθημάτων εαυτού - αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του, μέσα από προτάσεις του τύπου «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) γιατί διακατέχομαι από κάποια συναισθήματα (έτσι όπως αισθάνομαι)», «Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου», «Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά» και «Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι». Η Others' Emotion Appraisal (WLOAE ή OEA) - υποκλίμακα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων - μετρά την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων μέσα από προτάσεις όπως «Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους», «Είμαι καλός παρατηρητής των

συναισθημάτων των άλλων», «Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και στην συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων» και «Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου». Η Use of Emotion (WLUOE) - υποκλίμακα χρήσης του συναισθήματος – μετρά την εκτίμηση κάποιου ως προς την παρακίνησή του για αποτελεσματικότητα και απόδοση. Διερευνάται μέσα από τις προτάσεις «Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω», «Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο», «Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα» και «Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο». Τέλος, η Regulation of Emotion (WLROE) - υποκλίμακα ρύθμισης του συναισθήματος - αναφέρεται στη δυνατότητα και ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τις συγκινήσεις και τα συναισθήματά του και αποτυπώνεται με προτάσεις του τύπου «Μπορώ με τη λογική να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες», «Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου», «Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα» και «Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου». Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη κλίμακα, σύμφωνα με τον Law και τους συνεργάτες του (2004), παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία και εγκυρότητα, όταν εξετάστηκε με μεταβλητές της προσωπικότητας και βρέθηκε να προβλέπει σημαντικά την αφοσίωση και την αποδοτικότητα στην εργασία. Ο δείκτης αξιοπιστίας για τις τέσσερις παραμέτρους της κλίμακας είναι όσον αφορά τους διευθυντές: Αντίληψη: $\alpha = 0,78$, Κατανόηση: $\alpha = 0,8$, Χρήση: $\alpha = 0,87$ και Ρύθμιση: $\alpha = 0,77$. Αντίστοιχα, για τους εκπαιδευτικούς οι δείκτες ήταν: Αντίληψη: $\alpha = 0,8$, Κατανόηση: $\alpha = 0,79$, Χρήση: $\alpha = 0,82$ και Ρύθμιση: $\alpha = 0,84$.

6.4.5 Κλίμακα αντίληψης της συνοχής της ομάδας

Η κλίμακα αντίληψης της συνοχής της ομάδας (Perceived Cohesion Scale, Bollen & Hoyle, 1990; Chin, Salisbury, Pearson & Stollak, 1999) αναφέρεται στο πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται και εκτιμά τη συνοχή της ομάδας του. Αποτελείται από έξι προτάσεις και διακρίνεται σε δύο υποκλίμακες, εκ των οποίων η μία εστιάζει στην αντίληψη του «ανήκειν», ενώ η άλλη στο αίσθημα του «ανήκειν» και αποτυπώνεται με φράσεις του τύπου «Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή την ομάδα» ή «Θεωρώ τον εαυτό μου μέλος αυτής της ομάδας». Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε

σχέση με το σύνολο των εκπαιδευτικών, που εργάζονται στο ίδιο σχολείο. Η κλίμακα είναι τύπου Likert, με επτάβαθμη διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα», που αντιστοιχεί στο 1, έως το «συμφωνώ απόλυτα», που αντιστοιχεί στο 7. Ο δείκτης αξιοπιστίας για το σύνολο των ερωτήσεων της κλίμακας είναι $\alpha = 0,92$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,95$ για τους εκπαιδευτικούς.

6.4.6 Κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης

Η μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης επιτεύχθηκε με τη χρήση της κλίμακας Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1986; Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1999) οποία στην ελληνική της εκδοχή αποτελείται από 22 προτάσεις που μετρούν τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την επίτευξη. Στο συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε μια σύντομη εκδοχή αποτελούμενη από πέντε προτάσεις, που αξιολογούν την απρόσωπη αντίδραση απέναντι στο αντικείμενο της δουλειάς κάποιου και αναφέρονται στη συναισθηματική εξάντληση, διάσταση στην οποία οι Έλληνες εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά, σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία (Antoniou, Polychroni & Walter 2000). Παράδειγμα προτάσεων που συμπεριλαμβάνονται είναι: «Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργάσιμης ημέρας» ή «Νιώθω εξαιρετικά ενεργός». Η κλίμακα είναι τύπου Likert με εξάβαθμη διαβάθμιση, από το «ποτέ», που αντιστοιχεί στο 0, έως το «κάθε μέρα», που αντιστοιχεί στο 6. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach της κλίμακας αυτής είναι $\alpha = 0,76$ για τους διευθυντές και $\alpha = 0,6$ για τους εκπαιδευτικούς.

6.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

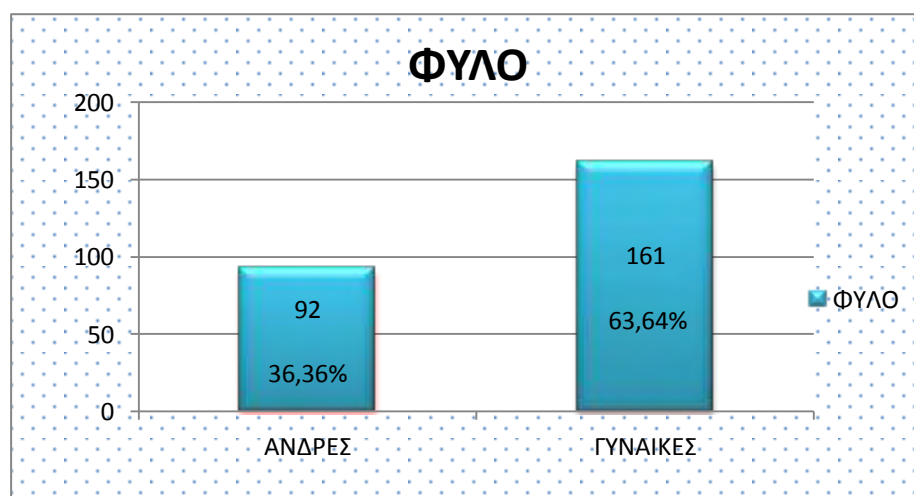
Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε δύο επίπεδα. Το πρώτο (μονοεπίπεδη ανάλυση) αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.19.0 και διεξήχθησαν αναλύσεις συσχέτισης για να ελεγχθεί το αν η επιφανειακή (surface acting) και η βιωμένη προσποίηση (deep acting) τόσο των διευθυντών, όσο και των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την επαγγελματική τους εξουθένωση.

Το δεύτερο (πολυεπίπεδη ανάλυση), αφορούσε τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ του surface acting και του deep acting των διευθυντών με την ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων τους. Δηλαδή, κατά πόσο επηρεάζει το surface acting και το deep acting των διευθυντών των σχολείων την ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων τους.

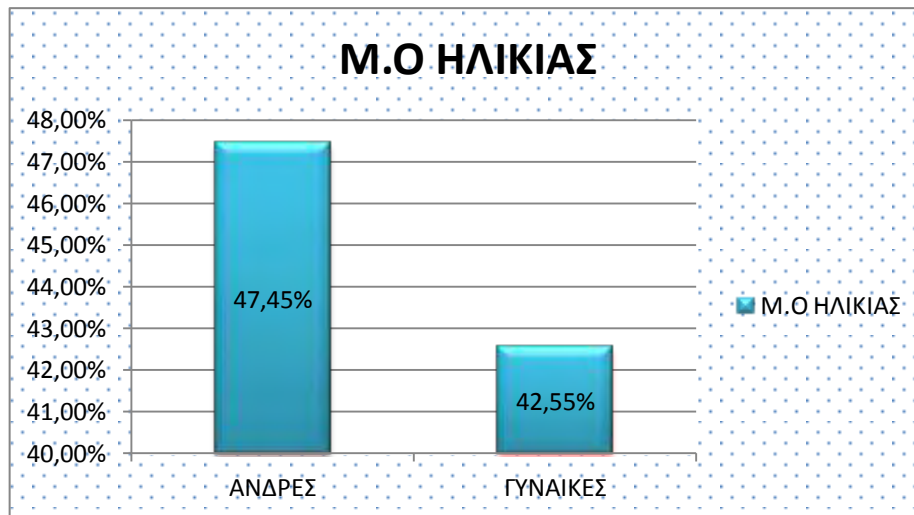
Τα δεδομένα των δύο υποομάδων τοποθετήθηκαν σε ένα ενιαίο μοντέλο και αυτού του είδους τα δεδομένα απαιτούν τη χρήση πολυεπίπεδης ανάλυσης.

6.5.1 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Απρίλιο έως Μάιο του 2013. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 253 εκπαιδευτικοί (92 άνδρες και 161 γυναίκες) της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τους νομούς Δράμας και Φθιώτιδας από τους οποίους οι 27 ήταν διευθυντές δημοτικών σχολείων και οι 226 εκπαιδευτικοί τάξης. Έγινε προσπάθεια να εκπροσωπηθούν στο δείγμα τόσο αστικές όσο και μη αστικές γεωγραφικές περιοχές και διαφορετικού μεγέθους σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ερωτηματολόγιο αρχικά διανεμήθηκε σε 29 διευθυντές και 253 εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονταν σε σχολεία αστικών και μη περιοχών. Οι συμμετέχοντες ήταν τελικά 27 διευθυντές και 226 εκπαιδευτικοί της Α/θμιας εκπαίδευσης. Από τους διευθυντές οι 18 (66,66%) ήταν άντρες και οι 9 (33,33%) ήταν γυναίκες. Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς οι 74 (32,74%) ήταν άντρες και οι 152 (67,26%) ήταν γυναίκες.



Εικόνα 1. ΦΥΛΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ



Εικόνα 2. Μ.Ο ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα ακόλουθα αποτελέσματα αφορούν τις αναλύσεις οι οποίες διεξήχθησαν στα δύο επίπεδα συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη μονοεπίπεδη ανάλυση, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές αναλύθηκαν χωριστά σε δύο ομάδες προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση των δύο πτυχών του Συναισθηματικού Μόχθου (surface και deep acting) πάνω σε στην ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ στην πολυεπίπεδη ανάλυση ερευνήθηκε η επίδραση των δύο πτυχών του Συναισθηματικού Μόχθου του διευθυντή πάνω στα προηγούμενα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων.

Πρώτα έγινε ειδικός στατιστικός έλεγχος (test Colnogoron- Smirnov) για να διαπιστωθεί εάν τα μεγέθη ακολουθούν κανονική κατανομή. Στα μεγέθη στα οποία η κατανομή ήταν κανονική χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης του Pearson ένα για τα μεγέθη που δεν ακολουθούσαν κατανομή ο δείκτης Spearman.

6.6.1 Μονοεπίπεδη ανάλυση

Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών και διευθυντών

Η ανάλυση στην ομάδα των εκπαιδευτικών (υφισταμένων) έδειξε ότι η σχέση μεταξύ της βιωμένης προσποίησης (deep acting) και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι θετική ($p < 0.001$, $r = 0,292$), ενώ σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση ($p < 0.05$, $r = -0,166$), επιβεβαιώνοντας μ' αυτόν τον

τρόπο τη δεύτερη υπόθεσή μας. Αντίθετα, βλέπουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της επιφανειακής προσποίησης (surface acting) ούτε με την ικανοποίηση από την εργασία, ούτε με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως αναμέναμε σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση. Επίσης, κάτι που δεν αποτελούσε στόχο της εργασίας αλλά που αξίζει να το αναφέρουμε είναι η υψηλή αρνητική συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-0,396$). (Πίνακας 2).

	Mean	Std. Deviation	N
Επιφανειακή προσποίηση	2,4963	,66152	225
Βιωμένη προσποίηση	3,4474	,66691	225
Ικανοποίηση από εργασία	3,9585	,45008	224
Επαγγελματική εξουθένωση	1,6225	,93110	224

Πίνακας 1: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας στην ομάδα των εκπαιδευτικών

Correlations

		surface	deep	job	Bout
surface	Pearson Correlation	1	-,275(**)	-,098	,117
	Sig. (2-tailed)		,000	,144	,082
	N	225	225	224	224
deep	Pearson Correlation	-,275(**)	1	,292(**)	-,166(*)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,013
	N	225	225	224	224
job	Pearson Correlation	-,098	,292(**)	1	-,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,144	,000		,000
	N	224	224	224	224
Bout	Pearson Correlation	,117	-,166(*)	-,396(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,082	,013	,000	
	N	224	224	224	224

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 2: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας στην ομάδα των εκπαιδευτικών

Η ανάλυση στην ομάδα των Διευθυντών έδειξε ότι η επιφανειακή προσποίηση εκ μέρους τους σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία ($p<0.05$, $r=-0,443$), επιβεβαιώνοντας έτσι την τρίτη μας υπόθεση. Επίσης, παρατηρούμε ότι επιβεβαιώνεται και η τέταρτη υπόθεση που είχαμε κάνει, δηλαδή ότι η βιωμένη προσποίηση των Διευθυντών επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία ($p<0.05$, $r=0,414$) και αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση ($p<0.05$, $r=-0,441$). Ακόμη, κάτι που είχαμε επισημάνει στην ομάδα των υφισταμένων, συμβαίνει ακριβώς το ίδιο και σ' αυτήν την ομάδα, ότι δηλαδή υπάρχει υψηλή αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και επαγγελματικής εξουθένωσης ($r=-.597$).

	Mean	Std. Deviation	N
Επιφανειακή προσποίηση	2,3086	,77859	27
Βιωμένη προσποίηση	3,3457	,66333	27
Ικανοποίηση από εργασία	3,8920	,53799	27
Επαγγελματική εξουθένωση	1,7926	1,12110	27

Πίνακας 3: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της έρευνας στην ομάδα των Διευθυντών.

Correlations

		surface	deep	job	Bout
surface	Pearson Correlation	1	-,016	-,443(*)	,285
	Sig. (2-tailed)		,937	,021	,150
	N	27	27	27	27
deep	Pearson Correlation	-,016	1	,414(*)	-,441(*)
	Sig. (2-tailed)	,937		,032	,021
	N	27	27	27	27
job	Pearson Correlation	-,443(*)	,414(*)	1	-,597(**)
	Sig. (2-tailed)	,021	,032		,001
	N	27	27	27	27
Bout	Pearson Correlation	,285	-,441(*)	-,597(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,150	,021	,001	
	N	27	27	27	27

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 4: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας στην ομάδα των Διευθυντών.

6.6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, βλέπουμε ότι η διαχείριση του συναισθήματος (deep & surface) από την πλευρά των Δ/ντών φαίνεται να μην επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή εξουθένωση των υφισταμένων τους, αφού δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση (correlation analysis) ($p < 0.05$).

	Mean	Std. Deviation	N
Επιφανειακή προσποίηση	2,3086	,77859	27
Βιωμένη προσποίηση	3,3457	,66333	27
Ικανοποίηση από εργασία	3,9585	,45008	226
Επαγγελματική εξουθένωση	1,6225	,93110	226

Πίνακας 5: Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση του Συναισθηματικού Μόχθου των διευθυντών και των μεταβλητών των υφισταμένων

		surface	deep	job2	bout2
surface	Pearson Correlation	1	-,016	-,028	,152
	Sig. (2-tailed)		,937	,890	,450
	N	27	27	27	27
deep	Pearson Correlation	-,016	1	,021	,097
	Sig. (2-tailed)	,937		,918	,630
	N	27	27	27	27
job2	Pearson Correlation	-,028	,021	1	-,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,890	,918		,000
	N	27	27	224	224
bout2	Pearson Correlation	,152	,097	-,396(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,450	,630	,000	
	N	27	27	224	224

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 6: Συσχετίσεις μεταξύ των δύο πτυχών του Συναισθηματικού Μόχθου των Δ/ντών και της ικανοποίησης από την εργασία και της επαγγελματικής εξουθένωσης των υφισταμένων

Επιπρόσθετα, η συσχέτιση των ανωτέρω μεταβλητών ελέγχθηκε και με την εκτέλεση γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (linear regression analysis). Και εδώ φαίνεται ότι τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση όσο και η εργασιακή εξουθένωση των υφισταμένων δεν επηρεάζονται από τη διαχείριση του συναισθήματος (deep & surface) από την πλευρά των Δ/ντών. Δεν υπάρχει δηλαδή στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p < 0.05$).

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	deep, surface(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: job2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2
1	,035(a)	,001	-,082	,37400	,001	,014	2	24	,986

a Predictors: (Constant), deep, surface

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,004	2	,002	,014	,986(a)
	Residual	3,357	24	,140		
	Total	3,361	26			

a Predictors: (Constant), deep, surface

b Dependent Variable: job2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,770	,438		8,605	,000
	surface	-,013	,094	-,028	-,136	,893
	deep	,011	,111	,020	,100	,921

a Dependent Variable: job2

Πίνακας 7: Σχέση του συναισθηματικού μόχθου των Διευθυντών με την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων τους

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	deep, surface(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: bout2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2
1	,181(a)	,033	-,048	,93551	,033	,408	2	24	,669

a Predictors: (Constant), deep, surface

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,714	2	,357	,408	,669(a)
	Residual	21,004	24	,875		
	Total	21,719	26			

a Predictors: (Constant), deep, surface

b Dependent Variable: bout2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,533	1,096		,487	,631
	surface	,180	,236	,153	,763	,453
	deep	,137	,277	,100	,496	,624

a Dependent Variable: bout2

Πίνακας 8: Σχέση του συναισθηματικού μόχθου των διευθυντών με την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων τους

Στη συνέχεια, και εφόσον είδαμε ότι η άμεση επίδραση τόσο της επιφανειακής όσο και της βιωμένης προσποίησης που εκτελεί ο διευθυντής πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων δεν είναι στατιστικά σημαντική, δηλαδή δεν επαληθεύονται η 5^η και η 6^η υπόθεσή μας, θα εξετάσουμε κατά πόσο το είδος του Συναισθηματικού Μόχθου του Διευθυντή επηρεάζει τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων (θετικό συναίσθημα,

ικανοποίηση από την εργασία, αρνητικό συναίσθημα, αντίληψη των υφισταμένων για το πόσο απόμακρος είναι ο Διευθυντής και επαγγελματική εξουθένωση), κάτω όμως από την επίδραση της συνοχής της ομάδας των υφισταμένων, καθόσον τόσο η θεωρία όσο και προηγούμενη έρευνα (Druskat & Pescosolido, 2006· Kafetsios, Nezlek & Vasilakou, 2012) υποστηρίζει ότι οι κοινωνικο-συναισθηματικές ικανότητες των managers έχουν αντίκτυπο στην ανάπτυξη συναισθηματικά επαρκών κανόνων στην ομάδα, αλλά και η συναισθηματική συνοχή της ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ενδυνάμωση των συναισθηματικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Αυτό που παρατηρούμε (στατιστικά σημαντική σχέση) είναι ότι όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη είναι η επιφανειακή προσποίηση του Διευθυντή, τόσο χαμηλότερο είναι το θετικό συναίσθημα της ομάδας ($r = -0,08$ $p = 0,05$) (αρνητική συσχέτιση). Αντίθετα, όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη είναι η βιωμένη προσποίηση του Διευθυντή, τόσο υψηλότερο είναι το θετικό συναίσθημα της ομάδας ($r = 0,10$ $p = 0,02$).

Επίσης στατιστικά σημαντική σχέση έχουμε ανάμεσα στο είδος του Συναισθηματικού Μόχθου που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής και στην ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων του, υπό την επίδραση της συνοχής της ομάδας τους. Συγκεκριμένα, η ανάλυση έδειξε ότι όσο υψηλότερη είναι η συνοχή της ομάδας και όσο υψηλότερη είναι η βιωμένη προσποίηση που εκτελεί ο διευθυντής, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία για τα μέλη της ομάδας.

Από την παραπάνω ανάλυση βγαίνει, επίσης, το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του είδους του Συναισθηματικού Μόχθου του Διευθυντή και του αρνητικού συναισθήματος, της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και του αισθήματος των εκπαιδευτικών για το πόσο απόμακρο θεωρούν τον διευθυντή τους (όλα αυτά πάντα εξεταζόμενα μέσα από το πρίσμα της συνοχής της ομάδας).

Επίσης κάναμε επιπλέον αναλύσεις όπου ελέγξαμε την πιθανή επικάλυψη στατιστικά των δύο πλευρών της ρύθμισης του συναισθήματος των Διευθυντών, σύμφωνα με τη θεωρία του Gross (καταστολή και επανεκτίμηση του συναισθήματος), όταν εισαγάγαμε επιπλέον τη διάσταση της καταστολής στις παραπάνω αναλύσεις βρέθηκε να έχει στατιστικά κατασταλτική επίδραση

Fixed Effect	Coefficient / Standard Error				
	ΘΕΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ	ΑΠΟΜΑΚΡΟΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ
ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ					
ΣΤΑΘΕΡΑ2 G20	0.10 (0.04)*	0.07 (0.03)*	-0.03 (0.03)	-0.10 (0.08)	-0.04 (0.09)
ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΚΗ ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ G21	-0.08 (0.04) +	-0.00 (0.05)	-0.02 (0.03)	0.02 (0.09)	-0.03 (0.12)
ΒΙΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ G22	0.10 (0.04)*	0.07 (0.03)*	-0.02 (0.03)	-0.01 (0.09)	-0.17 (0.11)

*p<0.05 +p=0.058 () Standard Error

Πίνακας 9: Σχέση του συναισθηματικού μόχθου των Διευθυντών με τα εργασιακά αποτελέσματα των μελών της ομάδας των υφισταμένων

(suppression effect) στις σχέσεις της επιφανειακής προσποίησης επάνω στις εξαρτημένες μεταβλητές (δηλαδή η επίδραση της επιφανειακής προσποίησης κατέστη μη στατιστικά σημαντική όταν ελέγχουμε με τα επίπεδα καταστολής του Διευθυντή. Η διάσταση της γνωστικής επανεκτίμησης δεν είχε αυτήν την επίδραση, αλλά οι σχέσεις των δύο πλευρών του Συναισθηματικού Μόχθου ενισχύονταν στατιστικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση των δύο πτυχών του Συναισθηματικού Μόχθου των διευθυντών σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών πάνω στα εργασιακά αποτελέσματα, καθώς επίσης ελέγχει και την επίδραση του είδους του Συναισθηματικού Μόχθου των ηγετών στα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων. Η ηγεσία κατανοείται ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, μέσα από την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, και με αυτή τη διαδικασία, τα συναισθήματα του ηγέτη και οι ικανότητες του που σχετίζονται με το συναίσθημα μπορεί να επηρεάσουν τους οπαδούς άμεσα ή έμμεσα (Humphrey,2002· Pirola-Merlo et al.,2002). Οι κοινωνικό-συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών μπορούν να επηρεάσουν τη συναισθηματική ζωή των υφισταμένων τους, και κατ' επέκταση μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία (Weiss & Cropanzano,1996). Αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση ανάμεσα στις γενικές κοινωνικο-συναισθηματικές ικανότητες των ηγετών και τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων (Wong & Law,2002· Sy et al.,2006).

Η αρχική ανάλυση των αποτελεσμάτων των δεδομένων των διευθυντών και των υφισταμένων αφορούσε τη συσχέτιση των δύο μορφών του Συναισθηματικού Μόχθου με την ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση προέκυψε ότι η βιωμένη προσποίηση τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, στην ομάδα των διευθυντών, η επιφανειακή προσποίηση σχετίστηκε αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό επιβεβαιώνει σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τις αρχικές μας υποθέσεις, οι οποίες συμφωνούν και με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών στις οποίες η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται ως μία αξιολογική κρίση για την εργασία κάποιου, η οποία απορρέει από ένα συνδυασμό συναισθηματικών εμπειριών και πεποιθήσεων (Weiss & Cropanzano,1996). Η επιφανειακή προσποίηση τείνει να σχετίζεται αρνητικά με τη στιγμιαία συναισθηματική εργασιακή εμπειρία κάποιου και με τις μακροπρόθεσμες γνωστικές αξιολογήσεις της εργασίας (Judge, Woolf & Hurst,2009). Όταν οι

εργαζόμενοι εκτελούν επιφανειακή προσποίηση, βιώνουν άμεσα συναισθηματική παραφωνία και αίσθηση μη αυθεντικότητας, τα οποία σημαίνουν συμβιβασμούς μεταξύ των δικών τους προτιμήσεων και των απαιτήσεων του εργασιακού τους ρόλου. Αυτοί που εκτελούν επιφανειακή προσποίηση τείνουν, επίσης, να νιώθουν ότι χάνουν τον έλεγχο και τους δημιουργείται ένα αίσθημα μη ικανοποίησης – δυσαρέσκειας από την εργασία (Morris & Feldman,1996· Gosserand,2003). Ακόμη, η επιφανειακή προσποίηση απλώς κρύβει ή καταπιέζει ακατάλληλα συναισθήματα (π.χ. θυμό, φόβο), κάτι το οποίο ίσως έχει αρνητική επίδραση στις γνωστικές αξιολογήσεις της ικανοποίησης από την εργασία (Judge, Scott & Ilies,2006). Για παράδειγμα, σε δύο έρευνες που έγιναν πριν από λίγα χρόνια (Gross & Levenson,1997·Gross,1998a), ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταπιέσουν τη συναισθηματική έκφραση, της λύπης και της αηδίας. Η κατάσταση καταστολής κατέληξε σε μειωμένες παρατηρήσιμες ενδείξεις συναισθήματος, έτσι ώστε οι αξιολογήσεις των αντιδράσεων του προσώπου και του σώματος των συμμετεχόντων στα ερεθίσματα που προκαλούνται από το συναίσθημα, ήταν χαμηλότερες από μια κατάσταση μη καταστολής. Με άλλα λόγια, δηλαδή, οι άνθρωποι είναι ικανοί να καταπιέζουν τα συναισθήματά τους, έτσι ώστε οι άλλοι να μην μπορούν να διακρίνουν πώς αισθάνονται πραγματικά. Ωστόσο, τα επίπεδα της αυτοαναφερόμενης εμπειρίας του συναισθήματος, σ' αυτές τις δύο έρευνες, καθώς και οι σωματικές ενδείξεις σωματικής δραστηριότητας, δε μειώθηκαν. Έτσι, οι συμμετέχοντες ήταν ενήμεροι ότι συμπεριφερόταν υποκριτικά και ήταν σε μια κατάσταση συναισθηματικής διέγερσης. Σύμφωνα και με πρόσφατες εργαστηριακές μελέτες ρύθμισης του συναισθήματος, η τεχνική της επιφανειακής προσποίησης μπορεί να καταλήγει στην επιθυμητή συναισθηματική έκφραση, αλλά η σωματική και η συναισθηματική αντίδραση είναι ακόμη ενεργή. Τέτοιες έρευνες, που δείχνουν ότι η επιφανειακή προσποίηση μπορεί να συνδέεται με ένα λειτουργικό τρόπο με την μέτρηση της απόδοσης του εργαζομένου, αλλά μπορεί να σχετίζεται αρνητικά με την υγεία του ατόμου και την ικανοποίηση που αποκομίζει από την εργασία του, μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε και τα αποτελέσματα της δικής μας έρευνας.

Ωστόσο, αντίθετα με την επιφανειακή προσποίηση, η βιωμένη προσποίηση μοιάζει να έχει ένα διαφορετικό μοντέλο σχέσης με την ικανοποίηση από την εργασία. Εφόσον οι εργαζόμενοι που εκτελούν βιωμένη προσποίηση τροποποιούν τα

εσώτερα συναισθήματά τους για να βιώσουν τα προσδοκώμενα συναισθήματα, δε θα βιώσουν ότι δεν είναι αυθεντικοί (Brotheridge & Lee,2002). Αντίθετα, είναι πιθανό να έχουν μια αίσθηση προσωπικού ελέγχου και ολοκλήρωσης, το οποίο θα οδηγήσει σε μια θετική αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας (Brotheridge & Grandey,2002).

Η επαγγελματική εξουθένωση, από την άλλη μεριά, είναι ίσως η πιο μελετημένη συνέπεια του Συναισθηματικού Μόχθου. Ο Συναισθηματικός Μόχθος απαιτεί συναισθηματικούς πόρους (Hobfoll,1989). Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αισθάνονται επαγγελματικά εξουθενωμένοι αν εμπλέκονται σε συναισθηματικές απαιτητικές αλληλεπιδράσεις, χωρίς να τους δίνεται η ευκαιρία να αναπληρώνουν τους χαμένους συναισθηματικούς πόρους (Maslach,1982). Τα σημάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης συμπεριλαμβάνουν συναισθηματική εξουθένωση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση. Δεδομένου ότι και η επιφανειακή και η βιωμένη προσποίηση καταναλώνουν πολύτιμους ψυχολογικούς πόρους, είναι λογικό να ισχυριστεί κανείς ότι θα οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση (Dahling,2007). Ωστόσο, η βιωμένη προσποίηση έχει λιγότερες πιθανότητες να το προκαλέσει αυτό, επειδή είναι πιθανό να δημιουργήσει μικρότερη συναισθηματική παραφωνία (Liu,2006). Αυτό συμβαίνει επειδή αυτός που ενεργεί εκφράζει συναισθήματα τα οποία στην πραγματικότητα αισθάνεται, ακόμη κι αν αυτά τα συναισθήματα πρέπει να δημιουργηθούν από αναπλαισίωση ή κάποια άλλη στρατηγική. Επίσης, η βιωμένη προσποίηση είναι πιθανόν να είναι λιγότερο απαιτητική απ' αυτόν που την εκτελεί, επειδή η αλληλεπίδραση είναι πιο πιθανό να εξελιχθεί καλά και να βιωθεί ως ανταμοιβή και ως αναπλήρωση των συναισθηματικών πόρων (Brotheridge & Lee,2002).

Το δεύτερο μέρος της ανάλυσης αφορούσε την εξέταση της σχέσης μεταξύ του Συναισθηματικού Μόχθου των διευθυντών με τη ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Από την πολυεπίπεδη ανάλυση που πραγματοποιήσαμε δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία να επιβεβαιώνουν τις σχετικές αρχικές μας υποθέσεις, οι οποίες είχαν βασιστεί στη σχετική βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι ο Συναισθηματικός Μόχθος έχει εξέχουσα θέση στο πεδίο της διαχείρισης των συναισθημάτων από τους ηγέτες και ότι είναι λογικό να πιστεύουμε ότι το να ηγείται κάποιος με Συναισθηματικό Μόχθο είναι ένα κρίσιμο κομμάτι της

διαδικασίας με την οποία οι ηγέτες διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα των οπαδών τους (Humphrey, 2006).

Αυτό είναι πιθανό να συνέβη επειδή η επιτυχής εκτέλεση του Συναισθηματικού Μόχθου εκ μέρους των ηγετών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι δεν είναι μια απλή διαδικασία για τους ηγέτες. Όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, παρόλο που πολλοί ηγέτες αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων, είναι πολύ δύσκολο να επηρεάσεις τα συναισθήματα των άλλων με το σωστό τρόπο, ειδικά κάτω από πιεστικές εργασιακές συνθήκες. Οι Humphrey, Pollack και Hawver (2008) ανέπτυξαν μια ταξινόμια η οποία διαχωρίζει το Συναισθηματικό Μόχθο που εκτελείται από τους ηγέτες από εκείνον που εκτελείται από τους εργαζομένους. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, οι εργαζόμενοι στο τομέα της παροχής υπηρεσιών εμπίπτουν σε τρεις τύπους: εξυπηρέτηση πελατών, επαγγέλματα φροντίδας και επαγγέλματα κοινωνικού ελέγχου και οι εργαζόμενοι σ' αυτά έχουν ένα περιορισμένο εύρος συναισθημάτων να εμφανίσουν, σύμφωνα με τον κλάδο που εργάζονται. Αντίθετα, οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να εμφανίζουν το εύρος των συναισθημάτων που χρησιμοποιείται από τους εργαζομένους και των τριών τύπων του τομέα υπηρεσιών και πρέπει να ασκούν σημαντικά περισσότερη κρίση σχετικά με το ποια συναισθήματα θα εμφανίσουν.

Υπάρχει επίσης μια ποικιλία στρατηγικών που οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ηγούνται πιο αποτελεσματικά. Αδέξιοι οργανωσιακοί κανόνες επίδειξης που απαιτούν από τους ηγέτες να δρουν πάντοτε θετικά, δε δίνουν στους ηγέτες την ευελιξία που χρειάζονται για να διαλέξουν τις σωστές συναισθηματικές εμφανίσεις που ταιριάζουν στην περίπτωση. Η κατάλληλη στρατηγική είναι να δημιουργήσουν θετικά συναισθηματικά γεγονότα, τα οποία οδηγούν φυσικά σε αυθόρμητες και γνήσιες συναισθηματικές εμφανίσεις ανάμεσα στους ηγέτες και τα μέλη της ομάδας (Weiss & Cropanzano, 1996, Ashkanasy & Daus, 2002). Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούν τεχνικές Συναισθηματικού Μόχθου για να δημιουργήσουν μια κοινή ταυτότητα ανάμεσα σ' αυτούς και τα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες που έχουν υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης, ίσως είναι καλύτεροι στο να χρησιμοποιούν Συναισθηματικό Μόχθο για να δημιουργούν συγγενείς ταυτότητες (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2002, 2006). Επίσης, οι ηγέτες χρειάζεται να αναπτύξουν συναισθηματικούς κανόνες επίδειξης

για τους υφισταμένους τους που να τους ενθαρρύνουν να εκφράζουν την ταυτότητά τους και να εκφράζονται συναισθηματικά με αυθόρμητο και αυθεντικό τρόπο.

Ένας άλλος λόγος στον οποίο πιθανόν να οφείλεται η έλλειψη επίδρασης του Συναισθηματικού Μόχθου των Διευθυντών στα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων μπορεί να είναι ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι πολύ συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό στη λειτουργία του, μην επιτρέποντας ουσιαστικές παρεμβάσεις εκ μέρους των ηγετών. Αυτό έχει σαν συνέπεια οι διευθυντές να περιορίζονται στη διαχείριση των εντολών και των αποφάσεων της προϊστάμενης τους αρχής, να μην υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και να αποφεύγουν ή να μην καταφέρνουν να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στους υφισταμένους τους, μη μπορώντας να επικοινωνήσουν με επιτυχία το όραμα τους για τον οργανισμό, αλλά ούτε και να τους ενθαρρύνουν στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

Τέλος, ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης της τελευταίας μας υπόθεσης που είχε σχέση με το είδος του Συναισθηματικού Μόχθου του διευθυντή με τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων, κάτω από την επίδραση της συνοχής της ομάδας των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι η συνοχή της ομάδας είναι ένας προβλεπτικός παράγοντας του συναισθήματος και της ικανοποίησης από την εργασία. Η ανάλυση έδειξε ότι η επιφανειακή προσποίηση του διευθυντή αλληλεπιδρά με τη συνοχή της ομάδας για να προβλέψει το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία. Επίσης, η βιωμένη προσποίηση του διευθυντή αλληλεπιδρά με τη συνοχή της ομάδας για να προβλέψει θετικό συναίσθημα και ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό δείχνει ότι η συναισθηματική εμπειρία η οποία σιωπηρά ή φανερά επικοινωνείται μέσα στις ομάδες εργασίας, συνεισφέρει στη μορφοποίηση του κλίματος της ομάδας και στη συνοχή της ομάδας (Kafetsios, Nezlek & Vasilakou, 2012). Αυτό δείχνουν και έρευνες που έχουν γίνει σε μια μεγάλη ποικιλία εργασιακών συνθηκών, οι οποίες δείχνουν ότι η συνοχή της ομάδας έχει θετικές επιδράσεις στην απόδοση των μελών της ομάδας (Mullen & Copper, 1994) και ότι τα μέλη των ομάδων με υψηλή συνοχή επιδεικνύουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση (Wech, Mossholder, Steel & Bennett, 1998). Οι συναισθηματικές εμπειρίες που μοιράζονται με άλλα μέλη της ομάδας προκαλούν τη δημιουργία ομαδικού συναισθηματικού κλίματος και υψηλότερη συνοχή (Rime, 2007). Επίσης, οι Ζαμπετάκης και Καφέτσιος (2010) βρήκαν ότι οι θετικές σχέσεις ανάμεσα στην

ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων και των αντιλήψεων τους για τις ικανότητες ρύθμισης του συναισθήματος των ηγετών ήταν ισχυρότερες σε δημογραφικά πιο διαφορετικές ομάδες. Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα των αντιλήψεων των υφισταμένων για τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων.

7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία από τις πρώτες μελέτες στον ελλαδικό χώρο που εξετάζει την επίδραση του Συναισθηματικού Μόχθου των εκπαιδευτικών (τόσο των διευθυντών των σχολείων, όσο και των υφισταμένων τους) στα εργασιακά τους αποτελέσματα. Επιχειρεί να βοηθήσει στην πληρέστερη κατανόηση της επίδρασης των συναισθημάτων στις κοινωνικές συναλλαγές. Συγχρόνως, προσπαθεί να βρει πρακτικές εφαρμογές στη βελτίωση της διοίκησης, δίνοντας έμφαση στις πρακτικές συνέπειες που μπορεί να έχει η ρύθμιση του συναισθήματος των ηγετών - σχολικών διευθυντών στην εργασιακή εμπειρία των υφισταμένων τους εκπαιδευτικών.

Η έρευνα όμως έχει και κάποιους περιορισμούς που αξίζει να ληφθούν υπόψη. Πρώτον, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, δηλαδή καταγράφει την υποκειμενική κρίση των συμμετεχόντων στην έρευνα, κάτι που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα δεν είναι αντικειμενικά και ότι πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί στη γενίκευσή τους. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα τα υποκείμενα της έρευνας να μη συμπλήρωσαν κατά τρόπο ειλικρινή τα ερωτήματα που τους τέθηκαν, σε μια προσπάθεια εξωραϊσμού των απαντήσεών τους. Ειδικά, προκαλεί εντύπωση το πώς δεν επηρεάζει διόλου τους υφισταμένους ο Συναισθηματικός Μόχθος των διευθυντών, τη στιγμή που η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως, από τη στιγμή που οι διαθέσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων ασκούν ουσιαστική επίδραση στην απόδοσή τους, οι ηγέτες οι οποίοι εκτελούν με επιτυχία Συναισθηματικό Μόχθο ως μία προσπάθεια να επηρεάσουν τις διαθέσεις και τα συναισθήματα των υφισταμένων τους, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικοί. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα των διευθυντών και εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα

προέρχονταν μόνο από δύο νομούς και ενδεχομένως να μην επαρκεί πλήρως προκειμένου να δείξει τη γενικότερη αλληλεπίδραση διευθυντών και υφισταμένων.

Έναν ακόμη πιθανό περιορισμό αποτελεί η άνιση κατανομή του δείγματος ως προς τον αριθμό των αντρών και των γυναικών, αλλά και γενικότερα το μέγεθος του δείγματος, το οποίο παρά το γεγονός ότι είναι αρκετά μεγάλο, ίσως δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των Ελλήνων εκπαιδευτικών. Επίσης, η μελέτη περιλαμβάνει μόνο τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται στο δημόσιο τομέα και όχι κι εκείνους που ανήκουν στον ιδιωτικό, ενώ η χρήση ενός και μόνο επαγγελματικού τομέα, του εκπαιδευτικού, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, αναφορικά με τις επιδράσεις και τις σχέσεις που η έρευνα αυτή ανιχνεύει.

Επιπλέον, η έρευνα έγινε μόνο σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα οποία και αυτά μπορεί να διαφέρουν ως προς την άποψη περί ηγεσίας σε σχέση με τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Τέλος, όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής του δείγματος, η μέθοδος της χιονοστιβάδας είναι πιθανό να έχει συμπεριλάβει άτομα που έχουν τις ίδιες απόψεις σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού και βέβαια οι αξιολογήσεις των συμμετεχόντων αφορούσαν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Πιθανό η συλλογή δεδομένων σε μακροχρόνια βάση να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

7.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο σκοπός όλων όσων εργάζονται είναι να γίνει ο εργασιακός χώρος πιο παραγωγικός και πιο ευχάριστος, έτσι ώστε να διασφαλίζεται και η ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά και να μεγιστοποιούνται τα εργασιακά τους αποτελέσματα. Στην κατεύθυνση αυτή, η ρύθμιση του συναισθήματος παίζει καθοριστικό ρόλο και από τη στιγμή που ο Συναισθηματικό Μόχθος αποτελεί ένα σημαντικό είδος ρύθμισης του συναισθήματος που λαμβάνει χώρα μέσα στο εργασιακό πλαίσιο, η περαιτέρω έρευνα πρέπει να εστιάσει στους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι εκτελούν Συναισθηματικό Μόχθο μέσα σε διαφορετικά επαγγέλματα, τις συνέπειες που έχει η εκτέλεσή του τόσο στη σωματική τους, όσο και στην ψυχική τους υγεία, καθώς και στα εργασιακά τους αποτελέσματα.

Θα είχε, επίσης, ενδιαφέρον να εστιάσει η μελλοντική έρευνα στο ρόλο του φύλου και να εξετάσει την επίδραση του συναισθηματικού μόχθου πάνω στα εργασιακά αποτελέσματα ξεχωριστά των ανδρών, όσο και των γυναικών.

Τέλος, προτείνουμε να συνεχιστεί σε ένα διαχρονικό πλαίσιο και σε ένα μεγαλύτερο εύρος επαγγελμάτων, η έρευνα που αφορά στη σχέση μεταξύ του Συναισθηματικού Μόχθου των ηγετών και των εργασιακών αποτελεσμάτων των υφισταμένων τους, καθώς και το πεδίο του συναισθηματικού Μόχθου στην Ελλάδα είναι ουσιαστικά εντελώς ανεξερεύνητο, αλλά και τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν γίνει στο εξωτερικό είναι ως ένα βαθμό αντικρουόμενα.

Βιβλιογραφία Ελληνική

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πάτρα: Ε.Α.Π., 1999.
- Καντάς, Α. *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Καραλής, Θ. *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων, τόμος Β΄*. Πάτρα: Ε.Α.Π., 2005.
- Καφέτσιος, Κ. & Βασιλάκου, Δ. «Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης: Ποια η σχέση μεταξύ οργανωτικών ρόλων και ατομικών δεξιοτήτων;» *Πρακτικά 3ου Συνεδρίου Εταιρείας Διοικητικής Επιστήμης*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 2012. 675-696.
- Παρασκευόπουλος, Ι. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, τόμος Β΄*. Αθήνα, 1993.
- Πλατσίδου, Μ. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και στην εργασία*. Αθήνα: Gutenberg-Ψυχολογία, 2010.
- Σαΐτης, Χ. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση, 2005.
- Σιδερίδης, Γ. & Καφέτσιος, Κ. *Εφαρμογή πολυεπίπεδης μοντελοποίησης στην εκπαιδευτική και κοινωνική ψυχολογία*. Τόμ. τομ.8: Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ανάλυση ποσοτικών δεδομένων: Εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες, σε *Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδος*. 2010.

Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση

- Antonakakis, J. «On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "big five": An extension and rejoinder.» *Organizational analysis*, 12, 2004: 171-182.
- Antonakakis, J. «Why "emotional intelligence" does not predict leadership effectiveness.» *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 2003: 355-361.
- Arvey, R.D., Renz, G.L., & Watson, T.W. «Emotionality and job performance: Implications for personnel selection.» *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1998: 103-147.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. «Emotion in the work place: a reappraisal.» *Human Relations*, 48, 1995: 97-125.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. «Emotional labor in service roles: The influence of identity.» *Academy of Management Review*, 1993: 88-115.

- Ashkanasy, N.M. & Daus, C.S. «Emotion in the workplace: the new challenge for managers.» *Academy of Management Executive*, 16, 2002: 76-86.
- Ashkanasy, N.M. «Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated.» *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005: 441-452.
- Ashkanasy, N.M. & Tse, B. «Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.» Στο *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, του/της C. E. J. Härtel, & W. Zerbe (Eds.) N. M. Ashkanasy, 221-236. Westport, CT: Quorum Books, 2000.
- Bailey, J.J. «Service agents, emotional labor, and costs to overall customer service.» *Paper presented at 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. San Diego, CA, 1996, April.
- Barsade, S.G. «The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior.» *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002: 644-675.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Best, R.G., Downey, R.G., & Jones, R.G. «Incumbent perceptions of emotional work requirements.» Paper presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, Missouri, 1997, April.
- Beyer, J.M. «Two approaches to studying charismatic leadership: Competing or complementary?» *The Leadership Quarterly*, 10, 1999: 575-588.
- Blackburn, R. «Emotionality, repression-sensitization, and maladjustment.» *British Journal of Psychiatry* 111, 1965: 399-400.
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. «Strategic leadership research: moving on.» *The Leadership Quarterly*, 11, 2000: 515-549.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. «Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research.» Στο *Emotions in Organizational Behavior*, του/της C.E., Zerbe, W.J. & Ashkanasy, N.M. (Eds), Härtel, 213-233. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- Brotheridge, C., & Lee, R. «On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale.» Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA, 1998, August.
- Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A. «Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work.» *Journal of Vocational Behavior*, 60, 2002: 17-39.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. «Development and validation of the emotional labour scale.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003: 365-379.

- Brotheridge, C.M. «Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor.» *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 2002: 57-67.
- Bryant, M. & Cox, J.W. «The expression of suppression: loss and emotional labour in narratives of organizational change.» *Journal of Management and Organizations*, 12, 2006: 116-130.
- Bryman, A.S. «The importance of context: Qualitative research and the study of leadership.» *The Leadership Quarterly*, 7, 1996: 353-370.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Buss, D.M. «Selection, evocation, and manipulation.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987: 1214-1221.
- Cannon, W.B. *The wisdom of the body (2nd ed.)*. New York: Norton, 1932.
- Caruso, D.R., Mayer, J.D. & Salovey, P. «Emotional intelligence and emotional leadership.» Στο *Multiple intelligences and leadership*, του/της R. E. Riggio & S. E. Murphey (Eds.), 55-74. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum, 2001.
- Chemers, M.M. *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah NJ.: Erlbaum, 1997.
- Cote, S. & Morgan, L. «A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit.» *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002: 947-962.
- Cox, T., & McCay, C. «Psychosocial factors and psychophysiological mechanisms in the aetiology and development of cancers.» *Social Science and Medicine*, 1982: 381-396.
- Dasborough, M.T. & Ashkanasy, N.M. «Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 615-634.
- Dasborough, M.T. «Cognitive asymmetry and employee emotional reactions to leadership behaviors.» *The Leadership Quarterly*, 17, 2006: 163-178.
- Daus, C. & Ashkanasy, N.M. «The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior.» *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005: 453-467.
- Day, D.V. «Leadership development: a review in context.» *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11 (4), 2000: 581-614.
- Derogatis, L.R., Abeloff, M.D., & Melisaratos, N. «Psychological coping mechanisms and survival time in metastatic breast cancer.» *Journal of the American Medical Association*, 1979: 1504-1508.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. & Gosserand, R.H. «The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies.» *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2005: 339-357.

- Ekman, P., & Friesen, W.V. *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1975.
- Epitropaki, O. «Leading the show': the impact of leader's emotional labor on subordinates' transformation leadership perceptions and collective emotional labor.» paper presented at the Academy of Management Conference, Atlanta, GA., 2006.
- Fitness, J. «Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates.» *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000: 147-162.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. «Coping and emotion.» Στο *Stress and coping: An anthology*, του/της A. Monat & R.S. Lazarus (Eds.), 207-227. New York: Columbia, 1991.
- Forgas, J.P. & Wyland, C.L. «Affective Intelligence: Understanding the role of Affect in Everyday Social Behavior.» Στο *Emotional Intelligence in Everyday Life*, του/της J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.) J. Ciarrochi, 77-99. New York Hove: Psychology Press, 2006.
- Fox, S. & Spector, P.E. (Eds.),. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: APA, 2005.
- Fox, S. «Special issue on emotions in human resources.» *Human Resources Management Review*, 12, 2002: 167-292.
- Freud, S. *The problem of anxiety*. New York: Psychoanalytic Quarterly Press (Πρώτη έκδοση 1936), 1961.
- Frijda, N.H. *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1986.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. «The charismatic relationship: a dramaturgical perspective.» *Academy of Management Review*, 23, 1998: 32-58.
- Gardner, W.L., & Martinko, M.J. «Impression management in organizations.» *Journal of Management*, 1988: 321-338.
- George, J.M. «Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.» *Human Relations*, 53, 2000: 1027-1055.
- Goffman, E. *Presentation of self in everyday life*. New York: Overlook Press, 1959.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. *Primal leadership*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- Grandey, A. «Emotional labor: A concept and its correlates.» Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego, CA, 1998, August.
- Grandey, A.A. «Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor.» *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 2000: 95-110.

- Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. «Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees .» *The Journal of Applied Psychology*, 90, 2005: 893-904.
- Gross, J. «Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998a: 224-237.
- Gross, J. «The emerging field of emotion regulation: An integrative review.» *Review of General Psychology*, 1998b: 271-299.
- Gross, J. «Emotion expression in cancer onset and progression.» *Social Science and Medicine*, 1989: 1239-1248.
- Gross, J.J. & John, O.P. «Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well being.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 2003: 348-362.
- Grove, S.J., & Fisk, R.P. «Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective.» Στο *Impression management in the organization*, του/της R.A.Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), 427-438. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1989.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- Henning-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D.D. «Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships.» *Journal of Marketing*, 70, 2006: 58-73.
- Hersey, P. & Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs N J: Prentice Hall, 1972.
- Hochschild, A. R. «Emotion work, feeling rules, and social structure.» *American Journal of Sociology*, 85, 1979: 551-575.
- Hochschild, A.R. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- Hooijberg, R., Hunt, J.G. & Dodge, G.E. «Leadership complexity and development of the leaderplex model.» *Journal of Management*, 23, 1997: 375-408.
- House, R.J. «Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory.» *The Leadership Quarterly*, 7, 1996: 323-352.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. *Educational Administration: Theory Research and Practice*. New York, US: McGraw-Hill, 2005.
- Humphrey, R.H. «Leading with emotional labor.» paper presented at the Academy of Management Conference, Atlanta, GA., 2006.

- Humphrey, R.H. «The many faces of emotional leadership.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 493-504.
- Humphrey, R.H., Pollack, J.M., & Hawver, T.H. «Leading with emotional labor.» *Journal of managerial psychology*, 23, 2008: 151-168.
- Kafetsios, K. & Loumakou, M. «A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction.» *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2, 2007: 71-87.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L. «Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory role of positive and negative affect at work.» *Personality and Individual Differences*, 44, 2008: 710-720.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B. & Vasiou, A. «Leaders' emotional intelligence effects on subordinates' emotional outcomes: A multilevel analysis.» *in press Journal of Applied Social Psychology*, 2010.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B. & Vassilakou, T. «Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work.» *The Journal of Social Psychology*, 152(4), 2012: 436-457.
- Katz, D. & Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley, 1978.
- Kelly, J.R., & Barsade, S.G. «Mood and emotions in small groups and work teams.» *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001: 99-130.
- King, L.A., & Emmons, R.A. «Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990: 864-877.
- Kruml, S., & Geddes, D. «Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work.» Paper presented at the First Conference of Emotions in Organizational Life, San Diego, CA, 1998.
- Law, S.K., Wong, C. & Song, J.L. «The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies.» *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004: 483-496.
- Lazarus, R.S. «Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion.» *American Psychologist*, 1991: 819-834.
- Lazarus, R.S. *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer, 1999.
- Leithwood, K. & Riehl, C. «What do we already know about successful school leadership?» Paper presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association, Chicago, 2003, 21-25 April.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Freiberg, S.J. «Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship.» *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1999: 167-203.

- Lowe, K.B. & Gardner, W.L. «Ten Years of the Leadership Quarterly: contributions and challenges for the future.» *The Leadership Quarterly*, 11, 2000: 459-514.
- Lyons, J.B. & Schneider, T.R. «The influence of emotional intelligence on performance.» *Personality and individual differences*, 39, 2005: 693-703.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C. «The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor.» *Academy of Management Review*, 1996: 986-1010.
- Newcombe, M.J. & Ashkanasy, N.M. «The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 601-614.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. «A conceptual model of service quality and its implications for future research.» *Journal of Marketing*, 1985: 41-50.
- Pennebaker, J. «Traumatic experience and psychosomatic disease: Exploring the roles of behavioral inhibition, obsession, and confiding.» *Canadian Psychology*, 1985: 82-95.
- Pennebaker, J. *Opening up: The healing power of confiding in others*. New York: Morrow, 1990.
- Pescosolido, A.T. «Emergent leaders as managers of group emotion.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 583-599.
- Pirola-Merlo, A., Haertel, C., Mann, L. & Hirst, G. «How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 561-581.
- Pugh, S.D. «Service with a smile: emotional contagion in the service encounter.» *Academy of Management Journal*, 44, 2001: 1018-1027.
- Putnam, L.L., & Mumby, D.K. «Organizations, emotion and the myth of rationality.» Στο *Emotion in organizations*, του/της S. Fineman (Ed.), 36-57. London: Sage, 1993.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. «Expression of emotion as part of the work role.» *Academy of Management Review*, 12, 1987: 23-37.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. «Emotional intelligence.» *Imagination Cognition, and personality*, 9, 1990: 185-211.
- Smith, T.W. «Hostility and health: Current status of a psychosomatic hypothesis.» *Health Psychology*, 11, 1992: 139-150.
- Stanislovsky, C. *An actor prepares*. New York: Theatre Arts Books, 1965.
- Staw, B.M. & Barsade, S.G. «Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses.» *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993: 304-331.
- Stenberg, R.J. *Beyond IQ*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1985.

- Steptoe, A. «Stress and the cardiovascular system: A psychosocial perspective.» Στο *Stress: From synapse to syndrome*, του/της S.C. Stanford & P. Salmon (Eds.), 119-141. London: Academic Press, 1993.
- Sutton, R.I. «Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors.» *Administrative Science Quarterly*, 1991: 245-268.
- Sy, T., Cote, S. & Saavedra, R. «The contagious leader: the impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes.» *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005: 295-305.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. «The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change.» *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 2004: 88-110.
- Van Dijk, P.A. & Kirk-Brown, A. «Emotional labor and negative job outcomes: an evaluation of the mediating role of emotional dissonance.» *Journal of Management & Organization*, 12, 2006: 101-115.
- VanMaanen, J., & Kunda, G. «Real feelings: Emotional expression and organizational culture.» *Research in Organizational Behavior*, 11, 1989: 43-103.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. «Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.» Στο *Research in Organizational Behavior*, του/της B.M. & Cummings, L.L. (Eds) Staw, 1-74. Greenwich, CT,: JAI Press, 1996.
- Wong, C.S. & Law, S.K. «The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study.» *The Leadership Quarterly*, 13, 2002: 243-274.
- Yukl, G.A. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- Zaccaro, S.J. «Trait-Based Perspectives of Leadership.» *American Psychologist*, 62, 2007: 6-16.
- Zampetakis, L.A. & Kafetsios, K. «group entrepreneurial behavior in established organizations: The role of middle managers' emotion regulation and groups' diversity.» *Research on Emotion in Organizations*, 6, 2010: 33-61.
- Zerbe, W.J. «Emotional dissonance and employee well-being.» Paper presented at the First conference on Emotions and Organizational Life, San Diego, CA, 1998, August.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τη συνεργασία σας σε αυτή την έρευνα.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε την εργασία μας και να εξεταστεί το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για ένα πεδίο που χρήζει επιστημονικής μελέτης, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας, που σχετίζονται με την ευεξία και την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Αναφορικά με τη συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, πρέπει να τονίσω ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Ενδιαφέρει μόνο η προσωπική σας άποψη.

Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητα των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη. Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας, ούτε θα συμπληρωθεί τέτοιο στοιχείο αργότερα. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 20 λεπτά της ώρας.

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα ή επιθυμείτε να πληροφορηθείτε τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση kgiannakis@sch.gr

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για την πολύτιμη βοήθειά σας και την απαραίτητη συμβολή σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας.

Με εκτίμηση,

Γιαννάκης Κωνσταντίνος, ΠΕ 70

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. ΦΥΛΟ: Άνδρας ☐
Γυναίκα ☐

Β. ΗΛΙΚΙΑ: _____

Γ. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος/η ☐ Έγγαμος/η ☐ Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

Αριθμός παιδιών:

Δ. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:

1. Παιδαγωγική Ακαδημία ☐

2. Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΕΙ ☐

3. Μεταπτυχιακό

4. Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση ☐

Ε. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ: _____ Έτη

ΣΤ. ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΩΡΑ:

1. Δημοτικό ☐

2. Ειδικό Σχολείο ☐

Ζ. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ; Ναι ☐

Όχι ☐

Η. ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ: (αριθμός εκπαιδευτικών)

Θ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ:

έως 100 ☐ 100 – 200 ☐ 200 και πάνω ☐

Ι. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:

1. Αστική ☐

2. Ημιαστική ☐

3. Αγροτική ☐

(από 50.000 και πάνω)

(15.000 - 50.000)

(έως 15.000)

Α. ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει πως αισθανθήκατε στην **εργασία σας** την **προηγούμενη εβδομάδα**, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Δραστήριος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
2. Συνεπαρμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
3. Νευρικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
4. Ενθουσιασμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
5. Χαλαρός	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
6. Φοβισμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
7. Χαρούμενος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
8. Λυπημένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
9. Περιφρονητικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
10. Γεμάτος ενέργεια	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
11. Εχθρικός	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
12. Ήρεμος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
13. Εκνευρισμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
14. Νυσταγμένος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
15. Γαλήνιος	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
16. Αδρανής	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
17. Δυνατός	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....

Β.

Παρακάτω τίθενται ορισμένες ερωτήσεις για το πως εκφράζετε τα συναισθήματά σας στο χώρο της εργασίας (υπογραμμίστε την επιλογή σας).

1. Αποφεύγω να εκφράσω τα πραγματικά μου συναισθήματα.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα
2. Προσποιούμαι ότι έχω συναισθήματα που δεν αισθάνομαι πραγματικά.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα
3. Κρύβω τα πραγματικά μου συναισθήματα για μια κατάσταση.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα
4. Προσπαθώ να νιώσω πραγματικά το συναίσθημα και μετά το εκφράζω στους άλλους.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα
5. Βιώνω την εμπειρία του συναισθήματος που πρέπει να εκφράσω.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα
6. Πραγματικά προσπαθώ να νιώσω το συναίσθημα που δείχνω στη δουλειά μου.	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Μερικές φορές	4. Συχνά	5. Πάντα

C.

Θα θέλαμε να σας κάνουμε ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τη συναισθηματική σας ζωή, πώς ελέγχετε (δηλ. πώς ρυθμίζετε και διαχειρίζεστε) τα συναισθήματά σας. Ενδιαφερόμαστε για δύο πλευρές της συναισθηματικής σας ζωής. Η μία είναι η συναισθηματική σας εμπειρία, ή πώς νιώθετε μέσα σας. Η άλλη είναι η συναισθηματική σας έκφραση, ή πώς δείχνετε τα συναισθήματά σας στον τρόπο που μιλάτε, χειρονομείτε ή συμπεριφέρεστε. Αν και μερικές από τις ερωτήσεις που ακολουθούν μπορεί να φαίνονται παρόμοιες μεταξύ τους, διαφέρουν με σημαντικό τρόπο. Παρακαλούμε απαντήστε σε κάθε πρόταση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

	1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ μερικώς 4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	5= Συμφωνώ μερικώς 6= Συμφωνώ αρκετά 7= Συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο <i>θετικό</i> συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), <i>αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι</i> .		1	2	3	4	5	6	7
2.	Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.		1	2	3	4	5	6	7
3.	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο <i>αρνητικό</i> συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), <i>αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι</i> .		1	2	3	4	5	6	7
4.	Όταν νιώθω <i>θετικά</i> συναισθήματα, προσέχω να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
5.	Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση, κάνω τον εαυτό μου να <i>σκέφτεται γι' αυτήν</i> με ένα τρόπο που με βοηθάει να παραμένω ήρεμος/η.		1	2	3	4	5	6	7
6.	Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
7.	Όταν θέλω να νιώσω πιο <i>θετικό</i> συναίσθημα, <i>αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι</i> για την κατάσταση.		1	2	3	4	5	6	7
8.	Ελέγχω τα συναισθήματά μου <i>αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι</i> για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι.		1	2	3	4	5	6	7
9.	Όταν νιώθω <i>αρνητικά</i> συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.		1	2	3	4	5	6	7
10.	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο <i>αρνητικό</i> συναίσθημα, <i>αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι</i> για την κατάσταση.		1	2	3	4	5	6	7

D.

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν το πως αισθάνεσαι μέσα σε στενές σχέσεις/ δεσμούς, συμπεριλαμβανομένου και του γάμου. Μας ενδιαφέρει το πως βιώνεις γενικά τις σχέσεις αυτές και όχι μόνο τι συμβαίνει σε μια τωρινή σχέση. Σημείωσε στο αριστερό κουτάκι από την κάθε πρόταση το κατά πόσο συμφωνείς ή διαφωνείς με αυτήν με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

Διαφωνώ απόλυτα			Ουδέτερα/ Ανάμεικτα			Συμφωνώ απόλυτα	
1	2	3	4	5	6	7	
1.	Γενικά νιώθω καλά όταν στρέφομαι στον ερωτικό σύντροφο σε ώρες ανάγκης.						
2.	Χρειάζομαι συχνά επιβεβαίωση από τον σύντροφό μου ότι με αγαπάει.						
3.	Θέλω να έρθω κοντά με τον ερωτικό μου σύντροφο, αλλά συνήθως δεν το καταφέρνω (απομακρύνομαι).						
4.	Έχω διαπιστώσει ότι οι σύντροφοί μου δεν θέλουν να έρθουν κοντά μου τόσο όσο εγώ θα ήθελα.						
5.	Στρέφομαι προς τον σύντροφό μου για πολλά πράγματα, όπως π.χ. για να με παρηγορήσει και να με καθησυχάσει.						
6.	Η επιθυμία μου να είμαι πολύ κοντά με τους άλλους μερικές φορές τους απομακρύνει.						
7.	Γενικά αποφεύγω να δεθώ συναισθηματικά (με τον σύντροφό μου).						
8.	Γενικά δεν ανησυχώ ότι θα με εγκαταλείψουν.						
9.	Συνήθως συζητώ με τον σύντροφό μου τα προβλήματά μου και αυτά που με απασχολούν.						
10.	Αισθάνομαι άσχημα αν ο σύντροφός μου δεν είναι εκεί όταν τον έχω ανάγκη.						
11.	Αισθάνομαι άβολα όταν οι ερωτικοί σύντροφοι με πλησιάζουν πάρα πολύ.						
12.	Ανησυχώ ότι οι ερωτικοί σύντροφοι δεν θα νοιάζονται για μένα όσο εγώ νοιάζομαι για αυτούς.						

Ε.

Στις παρακάτω κλίμακες δηλώστε ποια περιγραφή ταιριάζει καλύτερα στο στυλ του διευθυντή σας:

- | | | |
|----------------|---------------------------------------|------------|
| 1. Άμεσος | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 | Όχι άμεσος |
| 2. Κρύος | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 | Θερμός |
| 3. Όχι φιλικός | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 | Φιλικός |
| 4. Κοντινός | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 | Απόμακρος |

Ε.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ακολουθεί κατάλογος με ερωτήσεις που εκφράζουν τα συναισθήματά μας και τη συμπεριφορά μας κάτω από ορισμένες συνθήκες. Σημείωσε για το πόσο συμφωνείς ότι ισχύει η κάθε πρόταση για σένα.

1= Διαφωνώ απόλυτα 5= Συμφωνώ κάπως 2= Διαφωνώ 6= Συμφωνώ 3= Διαφωνώ κάπως 7= Συμφωνώ απόλυτα 4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ κάπως	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ κάπως	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Μου αρέσει να ξεχωρίζω και να είμαι διαφορετικός από τους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Μπορώ να μιλήσω ανοιχτά με κάποιον που συναντώ για πρώτη φορά, ακόμη και αν αυτός/η είναι μεγαλύτερος/η σε ηλικία.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ακόμα και εάν διαφωνώ έντονα με τα μέλη της ομάδας μου (οικογένεια, σχολική τάξη, ομάδα συνεργατών, παρέα κ.α.) αποφεύγω να τσακωθώ μαζί τους.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Σέβομαι άτομα με μεγαλύτερο κύρος από εμένα (αφεντικό στη δουλειά, αστυνομία, υπηρεσίες) με τα οποία έρχομαι σε επαφή.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Κάνω του κεφαλιού μου ανεξάρτητα από το τι σκέφτονται οι άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Εκτιμώ τους μετριοφρονες ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Είναι σημαντικό για μένα να ενεργώ σαν ανεξάρτητο άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Μπορώ να θυσιάσω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας στην οποία ανήκω.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Προτιμώ να πω «όχι» κατευθείαν (όταν δε μου αρέσει κάτι), παρά μισόλογα και να μη με καταλάβουν.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Είναι σημαντικό για μένα να έχω ζωνήρη φαντασία.	1	2	3	4	5	6	7

11.	Όσον αφορά στις σπουδές μου και τα επαγγελματικά μου σχέδια, οφείλω να λαμβάνω υπόψη τη συμβουλή των γονέων μου.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Νιώθω ότι η μοίρα μου είναι συνυφασμένη με αυτή των ανθρώπων γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Όταν γνωρίζω για πρώτη φορά κάποιον άνθρωπο προτιμώ να είμαι ευθύς και ειλικρινής.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Νιώθω καλά όταν συνεργάζομαι με άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Νιώθω άνετα (όχι αμήχανα) όταν με επαινούν ή με επιβραβεύουν.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Θα αισθανθώ συνυπεύθυνος αν κάποιο από τα αδέρφια μου αποτύχει σε κάτι.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Συχνά αισθάνομαι ότι οι σχέσεις μου με τους άλλους είναι σημαντικότερες από τις προσωπικές μου επιτυχίες.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Δεν δυσκολεύομαι να παίρνω το λόγο μέσα στην τάξη ή σε μία συνεδρίαση.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Θα έδινα τη θέση μου στο λεωφορείο στον καθηγητή μου ή το αφεντικό μου.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Συμπεριφέρομαι πάντα με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα με ποιον είμαι μαζί.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Η ευτυχία μου εξαρτάται από την ευτυχία των ανθρώπων που με περιβάλλουν.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Η υγεία μου είναι το σημαντικότερο πράγμα για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Θα παραμείνω στην ομάδα μου εάν με χρειάζεται ακόμα και εάν είμαι δυσαρεστημένος μαζί της.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Προσπαθώ να κάνω το καλύτερο για μένα ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις που θα έχει στους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Το να είμαι ικανός να φροντίζω τον εαυτό μου είναι πρωταρχικής σημασίας για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Είναι σημαντικό για μένα να σέβομαι τις αποφάσεις της ομάδας μου.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Η ταυτότητά μου ως πρόσωπο, η ανεξαρτησία μου από τους άλλους, είναι πολύ σημαντικό πράγμα για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Είναι σημαντικό για μένα να διατηρούνται οι ισορροπίες μέσα στην ομάδα μου.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Συμπεριφέρομαι στο σπίτι και στο σχολείο με τον ίδιο τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Συνήθως κάνω αυτό που θέλουν οι άλλοι να κάνω, ακόμα κι εάν θα ήθελα να κάνω κάτι διαφορετικό.	1	2	3	4	5	6	7

Γ. ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΑΣ

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν **την ικανοποίησή σας από την εργασία σας**. Παρακαλούμε κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ απόλυτα: 1, Διαφωνώ: 2, Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ: 3, Συμφωνώ: 4, Συμφωνώ απόλυτα: 5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5
2. Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3. Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
4. Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.	1	2	3	4	5
5. Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
6. Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	1	2	3	4	5
7. Είμαι δυσαρεστημένος από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
8. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
9. Είμαι ικανοποιημένος από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
10. Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
11. Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.	1	2	3	4	5
12. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

Η.

Παρατίθενται κάποιες προτάσεις σχετικά με το πως λειτουργείτε και επηρεάζετε από την εργασία σας. Σημειώστε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα από τις άλλες, έστω και κατά προσέγγιση.

	0= Ποτέ, 1= μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2= μια φορά το μήνα ή λιγότερο, 3= μερικές φορές το μήνα, 4= μια φορά την εβδομάδα, 5= μερικές φορές την εβδομάδα, 6= κάθε μέρα	Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
1	Νιώθω συναισθηματικά «στραγγισμένος /η» από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2	Νιώθω εξαντλημένος /η στο τέλος της εργάσιμης μέρας.	0	1	2	3	4	5	6
3	Νιώθω κουρασμένος /η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια ακόμη μέρα στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4	Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά.	0	1	2	3	4	5	6
5	Νιώθω εξαιρετικά ενεργητικός /ή.	0	1	2	3	4	5	6

Ι.

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το πως διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας γενικά. Σημειώστε με έναν κύκλο τον βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πως αισθάνεστε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ απόλυτα
1. Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) γιατί διακατέχομαι από κάποια συναισθήματα (έτσι όπως αισθάνομαι).	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
2. Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
3. Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	

- | | | |
|-----|--|---------------------------------------|
| 4. | Μπορώ με τη λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω στις δυσκολίες. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 5. | Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 6. | Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 7. | Πάντα «λέω στον εαυτό μου» ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 8. | Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 9. | Πάντα καταλαβαίνω πως αισθάνομαι πραγματικά. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 10. | Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και στη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 11. | Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 12. | Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 13. | Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 14. | Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 15. | Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |
| 16. | Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου. | 1.....2.....3.....4.....5.....6.....7 |

J. ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε ολόκληρη την ομάδα υπαλλήλων, με τους οποίους υπηρετείτε μαζί στην ίδια μονάδα. Για κάθε πρόταση, επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

1= Διαφωνώ απόλυτα 5= Συμφωνώ μερικώς 2= Διαφωνώ αρκετά 6= Συμφωνώ αρκετά 3= Διαφωνώ μερικώς 7= Συμφωνώ απόλυτα 4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή την ομάδα.	1	2	3	4	5	6	7
2	Χαίρομαι που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.	1	2	3	4	5	6	7
3	Θεωρώ τον εαυτό μου, μέλος αυτής της ομάδας.	1	2	3	4	5	6	7
4	Αυτή η ομάδα είναι μία από τις καλύτερες που έχω συναντήσει.	1	2	3	4	5	6	7
5	Αισθάνομαι μέλος αυτής της ομάδας.	1	2	3	4	5	6	7
6	Είμαι ικανοποιημένος που είμαι μέλος αυτής της ομάδας.	1	2	3	4	5	6	7